



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados y su incidencia en la percepción de la calidad de servicio de entrega y la rentabilidad de la empresa
Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.

AUTOR:

Pérez Fernández Jairo Arturo

Previo a la obtención del Grado Académico como:

Magíster en Administración de Empresas

TUTOR:

Ing. Pesantes Burgos Carlos Virgilio, Mg.

Guayaquil, Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe **Jairo Arturo Pérez Fernández**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Carlos Virgilio Pesantes Burgos, Mgs.

REVISOR

Ing. Ángel Aurelio Castro Peñarreta, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 17 días del mes de marzo del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jairo Arturo Pérez Fernández

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “**Gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados y su incidencia en la percepción de la calidad de servicio de entrega y la rentabilidad de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 17 días del mes de marzo del año 2026



Jairo Arturo Pérez Fernández



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Jairo Arturo Pérez Fernández

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previo a la obtención del título como **Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados y su incidencia en la percepción de la calidad de servicio de entrega y la rentabilidad de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de marzo del año 2026



Jairo Arturo Pérez Fernández



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

compila_TESIS UCSG Jairo Arturo

ID : 3c65eddfcb28b1cf958bca15d583e8be353402d3



4%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : compila_TESIS UCSG Jairo Arturo.txt

Tamaño del archivo original : 726,55 kB

Número de palabras : 19.233

Número de caracteres : 123601

Depositante : María del Carmen Lapo Maza

Fecha de depósito : 13 de marzo de 2026

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 13 de marzo de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

2%

Sintáctica 2%

Semántica *No medido*

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA

2%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA. Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos

<1%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua. Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de este camino. En especial a mi madre, quien ha sido el pilar fundamental en mi vida y la principal impulsora de cada uno de mis logros.

A ella, gracias por enseñarme a no rendirme ante las dificultades, por motivarme siempre a seguir adelante y por recordarme que cada obstáculo es una oportunidad para crecer. En los momentos de caída, cuando las fuerzas parecían faltar, siempre estuvo ahí para darme aliento, levantarme y ayudarme a continuar.

Este trabajo de titulación no solo representa un logro académico personal, sino también el reflejo del amor, la paciencia y el apoyo constante de mi familia. A mi madre y siempre usted, por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba, le dedico con profundo cariño y gratitud este logro.

Jairo Arturo Pérez Fernández

DEDICATORIA

Dedicado a ti Danna Pérez, hija de mi vida, desde lo más profundo de mi corazón. Cada esfuerzo y cada sacrificio en este camino han sido pensando en tu futuro y en el ejemplo que deseo dejarte. Tu existencia ha dado un nuevo sentido a mi vida y me ha enseñado el verdadero significado de la responsabilidad, del amor y de la perseverancia.

Has sido la luz que me impulsa a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles, recordándome siempre que vale la pena luchar y no rendirse. Cada paso que doy y cada meta que alcanzo llevan en su esencia el amor inmenso que siento por ti.

Y después de ti, también me lo dedico a mí, por la fortaleza que tuve para enfrentar las pruebas de la vida, por haberme levantado de los momentos más duros que he atravesado en situaciones personales y laborales, por no rendirme a pesar de las dificultades y por mantenerme firme hasta llegar a este momento con resiliencia y fe. Este logro representa la recompensa a cada esfuerzo, a cada caída y a cada vez que decidí levantarme para seguir avanzando, esta vez sin mirar atrás.

Jairo Arturo Pérez Fernández

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	XVII
ABSTRACT	XVIII
Introducción.....	1
Antecedentes.....	4
Planteamiento de la investigación	7
Objeto de estudio	7
Campo de acción.....	7
Planteamiento del problema.....	7
Formulación del problema	10
Justificación	11
Preguntas de investigación	12
Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivo Específico.....	13
Capítulo I. Marco teórico y conceptual	14
Administración de la empresa.....	14
Planificar	15
Organizar.....	16

Dirigir	16
Controlar.....	16
La administración como ciencia, técnica y arte	17
La empresa y su entorno social.....	18
Logística y cadena de suministro	19
Etapas de la cadena de suministros	21
Abastecimiento.....	21
Fabricación	22
Distribución.....	22
Consumidor	22
Administración de la cadena de suministro	23
Canal de distribución	23
La cadena de valor y sus grupos	24
La logística como ventaja competitiva	25
Operaciones como eje fundamental	25
Proveedores y su rol en las empresas	26
Red Logística y su importancia.....	27
Marco Conceptual.....	29
Servicio al cliente	29

Logística	30
Inventarios.....	31
Almacenamiento.....	31
Transporte.....	31
Capítulo II. Marco referencial	33
Productos que ofrece Comercializadora del Agro COAGRO J&K.....	35
Historia de Comercializadora del Agro K&J S.A.....	36
Misión.....	37
Visión	37
Objetivos	37
Valores	37
Cadena de suministro de Comercializadora del Agro COAGRO J&K	39
Recepción de los productos.....	39
Receptación y almacenamiento de los envases y embalajes	39
Almacenamiento de los productos	39
Selección de los productos a ser empaquetados.....	39
Desinfección y lavado	40
Ecurrado	40
Empaquetado.....	40

Etiquetado.....	40
Almacenamiento del producto a entregar.....	41
Gestión de pedidos	41
Transporte a destino	41
Capítulo III. Metodología.....	42
Enfoque de investigación.....	42
Tipo de investigación.....	43
Método de investigación.....	43
Recopilación de datos y sus técnicas de investigación	45
Técnica de Recopilación de datos: Encuesta.....	45
Técnica de Recopilación de datos: Entrevista.....	45
Población.....	45
Muestra.....	46
Medio para la recolección de información y datos	47
Herramientas de Exploración.....	48
Capítulo IV. Hallazgos y resultados	51
Proyecto de investigación: Fase descriptiva	51
Estadísticas de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K	51
Despacho de los productos, su distribución y rutas de entrega	58

Tiempos de entrega	59
Matriz de Arquitectura de la compañía	60
Encuestas aplicadas	62
Proyecto de investigación: Fase exploratoria	69
Análisis de entrevistas	69
Identificación de factores críticos a partir de las entrevistas	77
Conclusiones de los hallazgos	78
Capítulo IV. Propuesta de Investigación	79
Título.....	79
Ejecutor	79
Beneficiarios	79
Ubicación	79
Justificación	79
Análisis de factibilidad	80
Planificación estratégica	81
Diagnostico situacional	81
Análisis FODA	81
Análisis PESTEL.....	85
Objetivos estratégicos	88

Objetivo general	88
Objetivos específicos.....	88
Desarrollo de estrategias	88
Estrategias de crecimiento.....	89
Estrategias de diferenciación.....	89
Estrategias de eficiencia	90
Estrategias financieras.....	90
Implementación y seguimiento.....	91
Conclusiones.....	97
Recomendaciones	99
Referencias	100
Anexos	112

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Productos que empaqueta comercializadora del Agro COAGRO J&K	35
Tabla 2 Personal seleccionado para entrevista	46
Tabla 3 Cifras de compras de materia prima en años 2019-2021.....	51
Tabla 4 Valor de compras anuales y variación porcentual	52
Tabla 5 Cifras de ventas en período 2019-2021	53
Tabla 6 Valor de ventas anuales y variación porcentual	53
Tabla 7 Total de ingresos brutos.....	55
Tabla 8 Ingresos brutos anuales y variación porcentual	55
Tabla 9 Gastos anuales en transporte.....	56
Tabla 10 Gastos anuales en transporte y variación porcentual.....	57
Tabla 11 Tiempos de entrega.....	59
Tabla 12 Matriz Zachman de la compañía	60
Tabla 13 Distribución y entrega	62
Tabla 14 Calidad en las frutas y vegetales.....	63
Tabla 15 Entrega de productos y sus tiempos	64
Tabla 16 Logística de transporte.....	65
Tabla 17 Eficiencia en entregas	66
Tabla 18 Producto y empaquetado	67
Tabla 19 Servicio de distribución	68
Tabla 20 Categorías para el análisis cualitativo de las entrevistas	70
Tabla 21 Procesamiento de las entrevistas realizadas	76

Tabla 23 Análisis interno de Fortalezas y Debilidades de Comercializadora del Agro K&J S.A	82
Tabla 24 Análisis de Oportunidades y Amenazas de Comercializadora del Agro K&J S.A ...	86
Tabla 25 Plan estratégico para la comercializadora del agro COAGRO J&K S.A.	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases del proceso administrativo	15
Figura 2 Etapas de la cadena de suministros	21
Figura 3 Cadena de suministros de productos empaquetados	38
Figura 4 Distribución y carga	62
Figura 5 Calidad en las frutas y vegetales	63
Figura 6 Entrega de productos y sus tiempos	64
Figura 7 Logística de transporte	65
Figura 8 Eficiencia en entregas	66
Figura 9 Producto y empaquetado	67
Figura 10 Servicio de distribución	68
Figura 10 Identificación de factores críticos	77

RESUMEN

El presente proyecto está enfocado en la parte operativa de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K, misma que dentro de su actividad principal se encuentra la venta al por mayor de frutas y vegetales que son traídas desde la ciudad de Quito al centro de acopio ubicado en la ciudad de Portoviejo. Su objetivo general fue Determinar la incidencia de la gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados en la percepción de la calidad del servicio de entrega a los clientes y la rentabilidad de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A. La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto, para el cual se utilizó técnicas de recolección de información como entrevistas realizadas al personal operativo de la empresa y encuestas aplicadas a los clientes de esta. Los resultados más contundentes de la investigación demostraron que la empresa no cuenta con proveedores definidos, no cuenta con los suficientes recursos tecnológicos, los costos de logística y transporte son muy altos y la percepción de los clientes necesita mejorar en cuanto al proceso logístico y tiempos de entrega de los productos. Finalmente, se concluye que la cadena de suministro tiene deficiencias que necesitan ser mejoradas, por lo cual se propone el diseño de un plan estratégico para mejorar la calidad del servicio ofertado y la rentabilidad de la empresa.

Palabras Clave: Productos, frutas, vegetales y empaquetamiento.

ABSTRACT

This project focuses on the operational aspects of the agricultural distribution company COAGRO J&K, whose main activity is the wholesale of fruits and vegetables brought from Quito to its collection center in Portoviejo. Its overall objective was to determine the impact of the packaged food distribution chain management on customer perceptions of delivery service quality and the profitability of COAGRO J&K S.A. The methodology employed a mixed-methods approach, utilizing data collection techniques such as interviews with the company's operational staff and customer surveys. The most significant findings of the research demonstrated that the company lacks defined suppliers, insufficient technological resources, and has very high logistics and transportation costs. Furthermore, customer perceptions of the logistics process and product delivery times need improvement. Finally, it is concluded that the supply chain has deficiencies that need to be improved, therefore the design of a strategic plan is proposed to improve the quality of the service offered and the profitability of the company.

Keywords: Products, fruits, vegetables and packaging.

Introducción

La cadena de suministro es la estructura fundamental para lograr el crecimiento y fortalecimiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en cualquier economía, su importancia recae en la relación interdependiente entre sus elementos, que abarca desde el punto de origen del proceso de producción hasta su elaboración y consumo final, convirtiéndose en un proceso gerencial que permite a las empresas adquirir y aumentar su nivel de competitividad, y consecuentemente, su rentabilidad (Nugent et al., 2019).

En una empresa, la cadena de suministro hace referencia al conjunto de actores que participan en la entrega de un bien o servicio, incluyendo proveedores, fabricantes, mayoristas, distribuidores y minoristas, entre otros, lo cual implica la colaboración y cooperación entre diferentes actores para garantizar la entrega exitosa de bienes y servicios al cliente final, cuyo enfoque en la satisfacción del cliente es fundamental, ya que el desempeño de cada eslabón de la cadena afecta a todos los demás (Cadena et al., 2020).

Dentro de la Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A. manejan la cadena de suministro con una serie de procesos, que van desde la recepción de la materia primera hasta el transporte del producto final a su destino, procurando un correcto desempeño en las actividades que permitan a sus productos cumplir con los estándares de calidad y de aceptación por los clientes.

El presente proyecto de investigación está enfocado en la cadena de suministro, que involucra desde el abastecimiento, proceso de empaquetado y posterior despacho que realiza la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A., misma que está catalogada como una

microempresa familiar y que a través de su matriz ubicada en la ciudad de Portoviejo, recopila y procesa las diferentes frutas y vegetales que son entregadas a los clientes de tiendas, supermercados, embarcaciones y hoteles en la ciudad de Manta.

Por lo expuesto en líneas anteriores se considera oportuno el análisis de los siguientes parámetros: el costo de la cadena de distribución que conlleva desde la compra de las frutas y vegetales sobre todo las que no son producidas en la provincia de Manabí, y los costes que representan su distribución, así mismo la incidencia en la percepción de la calidad de servicio de entrega hacia los compradores, en éste caso las tiendas mencionadas en líneas anteriores, para finalmente elaborar una propuesta real y oportuna basada en estrategias que permitan mejorar las operaciones de logística que generen un ahorro a la compañía para poder maximizar la rentabilidad de la Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.

La compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A., es una empresa que comenzó sus actividades en el año 1996, pero que se constituyó legalmente en el año 2016 como microempresa familiar en la ciudad de Portoviejo, la cual tiene como objeto social dedicarse al comercio en general, pudiendo por tanto importar, exportar, comprar, vender al por mayor y menor, todo tipo de productos y mercaderías, especializándose en la comercialización de frutas y vegetales dentro de la provincia de Manabí utilizando una distribución propia en sus entregas a los diferentes destinos.

Con su actividad económica actual de venta de productos empaquetados que conlleva el abastecimiento oportuno comprando la mayoría en la región sierra, la compañía traslada todos los productos hacia sus bodegas en la ciudad de Portoviejo para luego ser recopilados, seleccionados,

empaquetados y finalmente brindar soluciones alimenticias a las diferentes tiendas para que sean adquiridas por la población en general.

El primer capítulo del presente proyecto de investigación está conformado por marco teórico y conceptual donde se explica detalladamente lo concerniente al manejo de una cadena de suministros y la logística de entrega para con el consumidor final.

El segundo capítulo está conformado por el marco referencial, mismo que centra en la observación de estudios sobre costos en la cadena de suministros, acercamiento a los procesos y manejo de los productos toda vez que se encuentren en bodega y como se procede en su entrega local cuando se encuentran empaquetados. Al mismo tiempo se procede a informar datos de la compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.

En el tercer capítulo se puntualiza la metodología de investigación utilizada, haciendo énfasis al diseño, tipo y enfoque de investigación, además de la presentación de la población y muestra del estudio, y el posterior procesamiento de datos estadísticos.

En el cuarto capítulo se presentan todos los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas como la revisión bibliográfica, encuestas a los clientes de la comercializadora y entrevistas a los trabajadores de la empresa.

Finalmente, el capítulo 5 se presenta la propuesta del estudio que da respuesta al diagnóstico relacionado en el capítulo cuatro.

Antecedentes

El sector agrícola en Ecuador realiza un aporte fundamental a la economía del país, un motor incansable que ha permitido una dinámica económica entre productor y comerciantes para llevar el producto a su cliente final (Martínez, 2013). Los agricultores son aquellos que brindan cada día los productos que alimentan pueblos, ciudades y regiones, además de cultivar productos que sirven para exportar, lo que se convierte en ingresos de divisas para la economía ecuatoriana, recordando que este sector en Ecuador aporta el 8% de la producción total anual del país (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

Martínez (2013) menciona que, la agricultura provee de la alimentación y en las zonas rurales de nuestro país es una de las mayores fuentes de empleo, pero también es cierto que en Ecuador no hay suficiente apoyo para sacar el máximo provecho a la agricultura, por tal razón la pone en desventaja en comparación con otras actividades económicas. Se conoce que los productos agrícolas en su mayoría son trasladados a los grandes mercados minoristas y mayoristas del país para ofertarlo a la población en general, por tal razón, comerciantes y transeúntes negocian productos para consumo personal o reventa en empresas (Saravia, 2019).

Más del 64% de la producción agrícola nacional está en manos de pequeños productores. La mayoría de los alimentos consumidos en el Ecuador provienen de la Agricultura Familiar Campesina (AFC 60%). De igual manera, la AFC contribuye con la oferta de productos de exportación, alrededor del 80% de las Unidades de Producción Agrícolas (UPAS) de cacao y 93% de las UPAS de café (FAO, 2023).

Por otra parte, la comercialización se refiere a todas las actividades relacionadas con la adquisición y venta de productos, que involucran desde el punto de producción hasta la entrega final al consumidor (Borgman, 2022). Generalmente, los productos antes de llegar al consumidor final atraviesan cuatro etapas: “el almacenamiento, la facturación, la distribución y el cobro” (Bravo Vallejo, 2019, p.17).

Ecuador es reconocido como un país con una fuerte dedicación a la agricultura, lo cual se refleja en el hecho de que los vegetales y frutas representan aproximadamente el 38% de la producción manufacturera total, convirtiéndose en uno de los sectores más importantes en términos de contribución a la producción nacional (Villacís et al., 2019).

En el caso específico de las frutas y verduras, la comercialización abarca todos los aspectos del manejo y conservación de estos productos, que incluyen diversas etapas desde la selección hasta el proceso de mercadeo (Díaz Tibaquirá, 2021).

Dentro de este contexto, se encuentra la comercializadora del Agro COAGRO J&K, una compañía que tiene 23 años de trayectoria. Desde sus inicios, se ha especializado en la comercialización de frutas y vegetales empaquetados brindando una mejor calidad para las tiendas y al consumidor final. El proceso de empaquetado consiste en la colocación de las frutas o verduras en un recipiente plástico de espuma flex y una lámina plástica para el recubrimiento del mismo, y también se lo realiza con fundas plásticas y mallas dependiendo del producto que se esté procesando. La compañía en su estructura organizacional incluye una gerencia general, un área de operaciones y distribución, un área de logística, un área de adquisiciones y el área de

bodega donde se almacenan y empaquetan todos los productos a su arribo (Comercializadora del Agro COAGROJ&K, 2022)

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio

La cadena de distribución de alimentos empacados de la empresa comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.

Campo de acción

La incidencia de la cadena de distribución en la calidad del servicio y rentabilidad de la empresa.

Planteamiento del problema

La comercializadora del agro COAGRO J&K a través de su instalación física ubicada en la ciudad de Portoviejo se abastece de los productos necesarios que son traídos en su mayoría de la región Sierra del Ecuador, mientras que otros producidos son adquiridos localmente y luego se procede al empaquetamiento, el proceso se maneja en diferentes etapas para suplir la demanda de sus clientes tanto en tierra como en el mar. Si bien es cierto, la compañía es un negocio familiar que través del tiempo ha crecido y ha logrado tener un espacio en el mercado.

Actualmente, la gestión y manejo en sus departamentos es ineficiente y poco rentable debido a que no se maneja una administración técnica sino empírica que ha retrasado su crecimiento más aun en tiempos modernos donde la competencia tiende a implementar procesos de mejoras continuas o en su defecto la utilización de tecnología en el manejo logístico tanto de las adquisiciones de los productos como en su despacho. Al ser una empresa pequeña se recurre a la polifuncionalidad de personas para cubrir dos áreas al mismo tiempo sin darse cuenta que hay

una repercusión en la cadena de suministro que compromete a que muchas veces se pierdan productos, o que no lleguen a tiempo o también que no se los entregue en lo planificado por esa falta de organización.

En el territorio local, si bien existen diversidad de competidores que abarcan el consumo masivo y la afluencia de las personas, al hablar de ofrecer productos de calidad y seleccionados la empresa recurre al empaquetamientos de las frutas y vegetales, mismas que son enfocadas a una población con un nivel adquisitivo levemente superior que de las ferias populares, pero que pueden ser abarcados aún más si se presentan mejoras puntuales en temas de organización, control y manejo de los tiempos como de los productos en sí.

Actualmente, y como se lo ha descrito en el proyecto de investigación, la empresa solo supe necesidades de negocios que actúan como intermediarios para la venta final, por ende, se pudiese maximizar ganancias si se implementa nuevos modelos de negocios o cambios de estrategias.

En base a la situación expresada, se considera que la empresa no puede generar una rentabilidad mayor y sostenible en el tiempo si solo mantiene su enfoque a un sector del mercado, por tal razón y con la dureza del mercado, es probable que en corto tiempo pueda comenzar a generar pérdidas por los costos elevados que conlleva la cadena que implementan de adquisición de los productos sobre todo en lo concerniente al tema de la transportación ya que como es de conocimiento público en el Ecuador, los valores del combustible tienden cada vez a subir de precio encareciendo los productos.

Una vez mencionadas las causas que mantienen relación con el problema de investigación, el tema logístico toma relevancia porque los costos son cada vez más altos y no hay un equilibrio que contribuya a la reducción del mismo basado en nuevas estrategias que puedan abarcar más clientes.

Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A. es una empresa que se abastece de sus productos localmente y fuera de la provincia. Si bien es cierto hay productos de la sierra que se ofrecen al por mayor en el mercado central de la ciudad, en lo concerniente a sus precios, llegan con el doble de su valor, lo que representa un incremento de costos para los clientes y menos margen de ganancia, pero mientras tanto, así mismo el costo por ir a comprarlos fuera de la provincia representa aproximadamente \$ 8.900,00 en gastos de logística y transportación, con los dos camiones que dispone la compañía. Ante esta situación la empresa realiza los viajes hasta tres veces por semana asumiendo costos de traslado, alimentación, y hospedaje de los conductores, sumado los gastos de combustible que se han incrementado y que equivale aproximadamente \$ 8.000,00 solo en referencia a los ítems previamente mencionados.

Ante lo evidente, se está asumiendo altos costos de logística por lo que es importante cumplir con un proceso de abastecimiento mucho más eficiente que permita establecer mejoras en las rutas o en su defecto seleccionar proveedores y coordinar con ellos el envío de los productos a la provincia. Un problema frecuente es la compra aleatoria de las frutas y vegetales ensacadas en kilogramos al por mayor a los distintos comerciantes ya que al no tener proveedores seleccionados, no se puede tener un aforo de la mercancía debido a los tiempos que manejan, y en consecuencia permanentemente se encuentran productos en mal estado a su arribo a la bodega en

la ciudad de Portoviejo lo que ha generado para la empresa pérdidas aproximadamente \$ 3.800,00 en el año 2021.

Al mismo tiempo se presentan escasez de productos al no tener proveedores seleccionados, lo que genera un mayor costo de estadía tanto de los camiones como de su personal ya que muchas veces se tiende a buscar los productos en diferentes ciudades de la sierra, y por ende se genera un mayor costo de sus horas extras y de gastos logísticos lo que representa para la empresa aproximadamente un gasto de \$ 2.700,00 anuales.

Lo mencionado, incurre en la percepción de la calidad de servicio de entrega a los clientes de la empresa, puesto que el no contar con proveedores definidos, ni tener una cadena de suministro precisa, los retrasos en los tiempos de entrega de los productos son latentes.

Formulación del problema

¿De qué manera la gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados incide en la percepción de la calidad del servicio de entrega de los productos y la rentabilidad de la empresa comercializadora del agro COAGRO J&K?

Justificación

En el mundo actual y en lo referente al crecimiento de las micro y grandes empresas se debe constantemente buscar nuevas alternativas u opciones que permitan tener un mayor alcance y aceptación en el mercado, por esto, implementar nuevas estrategias y tecnologías dará como resultado mayor rentabilidad y satisfacción de los clientes. Por lo tanto, toda organización con fines de lucro necesita replantear y formular una estructura sólida en cuanto a su organigrama como a sus procesos internos acorde a las necesidades y exigencias del mercado, cumpliendo con altos estándares de calidad para ganar más competitividad y participación en territorio.

Por lo mencionado en líneas anteriores, es importante que se realice un estudio de la cadena de suministro, así mismo de la distribución y logística para repotenciar las áreas que mantienen debilidades. Por otra parte, se pretende identificar los recursos necesarios para afrontar el cambio y encontrar la solución a los problemas.

Es importante mencionar que muchas empresas toman ventaja de su cadena de suministro como una herramienta poderosa, pues concluyen que una logística tecnificada enmarcada en un buen desempeño operativo, que incrementa la rentabilidad y da la oportunidad de adherirse a nuevos mercados o nichos de la población.

La Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A. compra las frutas y vegetales al por mayor, dentro y fuera de la provincia y a través de su proceso de selección y empaquetado realiza las entregas a los clientes con los que mantiene una relación comercial activa. Los beneficiarios son hoteles, embarcaciones, supermercados y tiendas en gasolineras que contribuyen a la generación de trabajo.

La investigación presente pretende establecer rutas definidas para cumplir con la demanda y disminuir costos y gastos, al mismo tiempo, los clientes tendrán beneficios con nuevos costos más reducidos y con tiempos de entregas menores.

El proyecto expuesto puede contribuir en nuevos estudios para con otras microempresas situadas en la provincia, donde mayormente suelen ser familiares. El presente trabajo se encuentra enfocado en una investigación de análisis Costo – beneficio, puesto que se examinan los costos de todo lo concerniente a la cadena de distribución desde su traslado al punto de compra y retorno al punto de origen y lo que involucra costos de empaquetadura.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación de los procesos logísticos y de distribución de alimentos empacados en la empresa el Agro COAGRO J&K S.A.?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio que entrega la comercializadora el Agro COAGRO J&K S.A.?
- ¿Qué factores críticos presenta la cadena de distribución de la comercializadora el agro COAGRO J&K S.A. en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio de entrega y rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias que diseñar para mejorar la rentabilidad y percepción del servicio por parte de los clientes de la comercializadora del Agro COAGRO J&K?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar la incidencia de la gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados en la percepción de la calidad del servicio de entrega a los clientes y la rentabilidad de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.

Objetivo Específico

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos logísticos y de distribución de alimentos empacados en la empresa COAGRO J&K S.A., identificando los tiempos de respuesta y manejo de inventarios.
2. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio de entrega, considerando dimensiones como la puntualidad, condiciones del producto y confiabilidad.
3. Identificar los factores críticos en la cadena de distribución que están afectando, positiva o negativamente, la percepción de los clientes de la calidad del servicio y la rentabilidad de la empresa.
4. Diseñar estrategias de mejora logística orientadas a optimizar la cadena de distribución para elevar los estándares de calidad en la entrega de productos y la mejora de la rentabilidad de la empresa.

Capítulo I. Marco teórico y conceptual

En el siguiente capítulo se define el marco teórico y los conceptos que permiten fundamentar el proyecto de investigación definiendo contenidos científicos desde los procesos administrativos y operativos de la compañía.

Administración de la empresa

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia, las metas de la organización (Jones y George, 2010).

La definición de empresa hace referencia al colectivo integrado por uno o varios grupos sociales que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra, tecnología y capital), en una base común para producir bienes o servicios, mediante un orden normativo, organizado y bien administrado, señalando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control coordinados, con eficiencia, modernidad, productividad, con una existencia relativamente continua en un medio y cuyas actividades se encuentran encaminadas hacia el logro de un fin o misión determinada (Márquez, 2015).

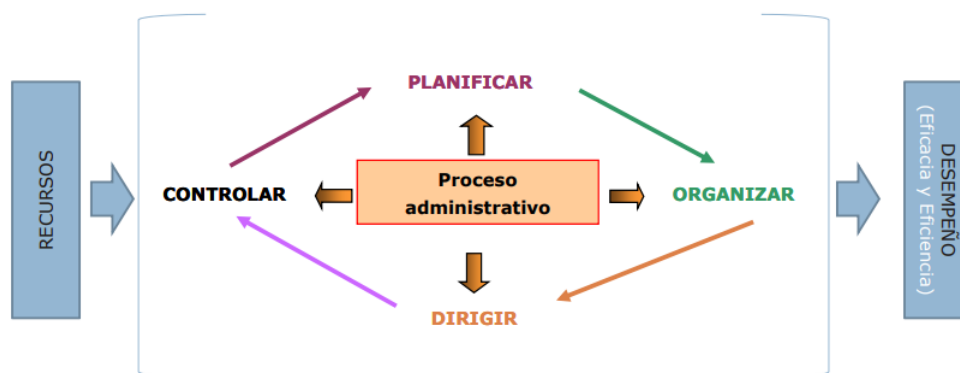
Garantizar el correcto funcionamiento de una empresa para lograr su eficiencia y competitividad, introduce como retos, establecer el modelo de gestión empresarial adecuado que satisfaga las necesidades. En este sentido, el análisis continuo del funcionamiento, la organización de los procesos fundamentales, la planificación de las actividades y recursos, la dirección y control, así como el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y

tecnológicos, representan los principales procesos de administración hacia donde se debe dirigir la gestión de los procesos empresariales (Arguello et al., 2020)

Munch (2021) expresa que, el proceso administrativo se considera un método para que un personal encargado de una institución o empresa maneje eficazmente la organización administrativa de la misma, y consiste en tomar la administración como a consecución de procesos que se integran por distintas etapas o fases. Dichas etapas, como un conjunto, se muestran sucesivamente en la Figura 1.

Figura 1

Fases del proceso administrativo



Nota. Tomado de *Fundamentos de Administración.*, Gallardo-Gallardo, 2011, <https://diposit.ub.edu/items/cbcfcd15-356f-40aa-a0bb-d41f8e97d3b3>.

Planificar

Es importante establecer metas, junto a estrategias que permitan elaborar planes para coordinar actividades a llevar a cabo en el corto y largo plazo. Se hay que mencionar que el trabajo de establecer metas es una actividad que involucra a todos los niveles de la organización.

Organizar

Toda empresa mantiene en su estructura personal que debe de estar capacitado para el buen desempeño de sus funciones, de tal manera se le asignan tareas y responsabilidades a ser llevadas por esta razón se reúnen personas de distintas áreas para coordinar los objetivos en común.

Dirigir

La comunicación es clave para la socialización de las metas. Un equipo bien motivado con ideas y objetivos claros permiten a la organización la consecución de los mismos. Guiar y motivar al personal permite una fluidez en los procesos y eficacia en resultados.

Controlar

Supervisar el desempeño del personal en sus diferentes actividades de tal manera que se vaya llevando de acuerdo a lo planificado. Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. El resultado del proceso es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y eficacia de la organización (Jones y George, 2010).

Arguello et al. (2020) mencionan que, dentro de las principales clasificaciones de empresas de acuerdo a su actividad se encuentran: comerciales, industriales, de servicios, las cuales se describen a continuación.

- Las empresas comerciales tienen como característica que su rol fundamental se basa en la compraventa de productos. Funge como mediador entre el productor y el consumidor. A

partir del grado de comercialización se puede clasificar como empresas comercializadoras mayoristas o minoristas.

- Las empresas industriales son aquellas que producen bienes mediante la extracción o transformación de las materias primas. Las empresas industriales son clasificadas además como extractivas o de transformación o manufactura.
- Las empresas de servicios tienen como objetivo proporcionar servicios a la población en general o a empresas.

La administración como ciencia, técnica y arte

La administración es una actividad propia de los humanos, todos la practicamos, independientemente de cuál sea nuestra condición de educación escolarizada. No tiene el mismo carácter de la matemática, la biología o la antropología, por cuanto que se puede vivir bien sin ser un asiduo practicante de esas o de otras ciencias, lo que no es así con la administración, puesto que desde que despertamos hasta que volvemos a dormir necesitamos estar optimizando nuestros recursos, empezando por el tiempo, es decir, se necesita administrar siempre, todo (Torres, 2014).

Según Bueno et al. (2018) la administración se puede comprender desde tres enfoques complementarios. El primero, como ciencia, analizando las causas y los efectos de los problemas organizacionales mediante conocimientos sistemáticos, principios y métodos como la observación y la medición para mejorar la eficacia. Segundo, como técnica, aplicando procedimientos y herramientas que permiten alcanzar objetivos y metas. Y por último, como arte, que implica cualidades personales del administrador como la creatividad, intuición, visión, etc.

Mero (2018) menciona que el concepto de administración hace referencia a la estructuración, desarrollo y cumplimiento de actividades de una institución. En síntesis, según lo mencionado, es la ejecución de tareas administrativas, económicas y productivas, alineadas a la obtención de recursos económicos. La administración cumple un papel importante en el desarrollo social del sistema socio – financiero de una institución.

La empresa y su entorno social

Atender el entorno externo e interno de una empresa es fundamental para llevar a cabo la misión de la organización, así como promover el crecimiento de ingresos y obtener un sinnúmero de beneficios, no solamente para los colaboradores, administrativos y clientes, sino todos los participantes de la sociedad en los que la empresa influye. Los gerentes deben procurar un entorno de trabajo óptimo, que promueva la permanencia y el bienestar, no solo profesionalmente, sino también considerando los aspectos físicos, mentales y económicos. Mediante esto, una empresa realiza una inversión en la fuerza de trabajo individual como en el conjunto de la fuerza de trabajo en conjunto, lo que beneficia a la organización como a la sociedad en general (Deloitte, 2018).

El entorno en una empresa se puede distinguir en macroentorno y microentorno, siendo el primero, los factores ajenos a la empresa que tienen una influencia en esta, sin embargo, la empresa está imposibilitada a influir en dichos factores, entre los cuales destacan, factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por otra parte, el microentorno, conocido como entorno inmediato, de igual manera son factores externos de la empresa, pero en los cuales esta si puede influir, como proveedores, clientes, acreedores y competidores. Dentro de una empresa, se

establece una estructura organizacional, que juega un rol importante en el desempeño de las actividades en los diferentes departamentos. La estructura organizacional establece una jerarquía, en la que los gerentes son los encargados de dirigir y tomar decisiones que permitan la consecución de los objetivos de la empresa, se diferencian de los trabajadores porque tienen la responsabilidad de capacitarlos, supervisarlos en sus actividades dentro de la empresa. Se establecen tres tipos de jerarquía: jerarquía alta, en donde generalmente se encuentra posicionado el gerente; jerarquía media, en donde se posicionan los jefes departamentales, y la jerarquía baja, en donde se encuentran el resto de personal de talento humano (INACAP, 2018).

La Corporación Andina de Fomento (CAF) menciona que, es importante mantener un correcto entorno social de una empresa, puesto que, se ve afectado en ocasiones por factores institucionales como las políticas y regulaciones, provocando una baja productividad generalizada. De igual manera, la competencia, el acceso a insumos y cooperación empresarial, las relaciones laborales y la economía de la institución, influye en el entorno social general, por lo que se requiere una adecuación de la estructura de la institución que se traduzca en un mejor entorno, que incentive a la innovación y a la eficiencia en el manejo de recursos (CAF, 2018) .

Logística y cadena de suministro

Según Lambert (1996), el concepto de administración de la cadena de suministro (Supply Chain Management, SCM) fue introducido por primera vez en 1980 por consultores y posterior tomo relevancia y atención en el ámbito empresarial y académico (LaLonde, 1998). Apartir de los años noventa, investigadores como Stevens (1989), Towill et al. (1992) y Bechtel y Jayaram (1997) han tratado de estructurar este concepto mediante revisiones de la literatura y de

investigaciones previas. Como resultado de los análisis que realizaron, han surgido diversas escuelas de pensamiento que se fundamentan en principios que orientan la evolución y los desafíos futuros de la gestión de la cadena de suministro.

La cadena de suministro tiene como objetivo principal permitir que los clientes puedan acceder a sus necesidades sean de bienes o servicios, de tal manera se logre una entrega con eficiencia y eficacia evitando pérdidas o desabastecimiento de los productos, así mismo hacer mejoras en los tiempos de distribución canalizando procesos de producción y estableciendo planes en rutas para que la empresa pueda cumplir y su imagen prevalezca.

Ballou (2004) define la logística y cadena de suministro como un conjunto de actividades funcionales que se desarrollan de manera reiterada a lo largo del canal de flujo productivo, mediante las cuales la materia prima se transforma en productos terminados que producen valor para el consumidor.

De acuerdo con Chase y Jacobs (2014) la cadena de suministro no debe apreciarse como una sencilla relación lineal entre personas y empresa, sino como una red de unidades de negocios que están interconectadas mediante múltiples relaciones entre sí. Esta estructura permite que se aproveche la sinergia que se deriva de la integración administrativa, tanto en la empresa como entre ellas.

La cadena de suministro debe tener una estrategia clara establecida por la empresa. La estrategia de la cadena de suministro debe tener como finalidad el logro de una ventaja competitiva sostenible para la totalidad de la cadena de suministro. Existen dos estrategias fundamentales en la cadena de suministro: la imitación y la innovación. Los imitadores poseen

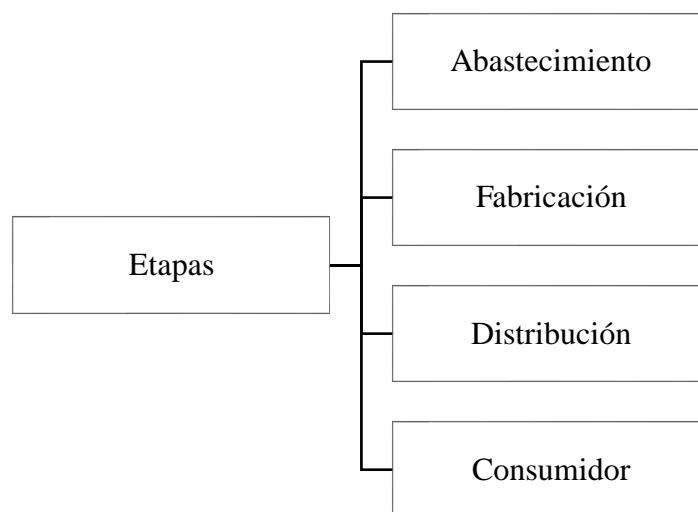
productos similares a los de sus competidores y están orientados hacia la eficiencia y costos bajos como una forma de competir, los innovadores diferencian sus productos como su forma de competencia y pueden cobrar precios más altos (Schroeder et al., 2011).

Etapas de la cadena de suministros

La cadena de suministros conlleva a un constante intercambio de información y donde las etapas se encuentran divididas de la siguiente manera, como se muestra en la Figura 2:

Figura 2

Etapas de la cadena de suministros



Nota. Adaptado de *Administración de la cadena de suministros*, Chopra y Meindel, 2013, Pearson Educación, https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf.

Abastecimiento

La etapa de abastecimiento tiene un enfoque que busca determinar cómo, dónde y cuándo se obtiene y suministran las materias primera que son necesarias para la fabricación de productos terminados. Esta fase, se relaciona con la función de aprovisionamiento, encarga de adquirir la

materia prima, insumos y recursos que son requeridos para la producción o manufactura (Bowersox et al., 2007).

Fabricación

En esta etapa las materias primas se convierten en productos terminados mediante la aplicación de procedimientos técnicos, recursos tecnológicos y mano de obra. En esta fase de la cadena de suministro se planifica y ejecuta las operaciones de producción para que se garantice el cumplimiento de estándares de calidad (Cala, 2005).

Distribución

Esta etapa tiene que garantizar que los productos terminados lleguen al consumidor final mediante una red de distribuidores, centros de almacenamiento y comercios. Una vez que termina el proceso de producción, los productos se trasladan hacia su destino final según las condiciones que establezcan el producto y el cliente (Díaz et al., 2008).

Consumidor

El cliente es la persona o empresa u organización que demanda y recibe bienes o servicios ofrecidos por un productor o proveedor. En este sentido, el cliente es un agente que posee necesidades o deseos y dispone de los ingresos económicos para satisfacerlos mediante los mecanismos de mercado (Gryna et al. 2007).

Administración de la cadena de suministro

Para Mentzer et al. (2001) la cadena de suministro es la coordinación estratégica y sistemática de las funciones tradicionales del negocio y de las actividades que se desarrollan en la misma, que puede ser dentro de la misma empresa como otras organizaciones que integran la cadena. El propósito final es optimizar el desempeño a largo plazo, tanto de cada empresa

La administración de la cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados (Ballou, 2004).

Canal de distribución

El canal de distribución representa un ciclo de etapas que permiten el recorrido de un producto del fabricante hasta el consumidor final. Una ventaja de un buen canal de distribución es aumentar las ventas reduciendo inventarios lo cual disminuye los costos con el fin de satisfacer a los clientes, así como, brindar exactitud y velocidad en las entregas de sus productos o servicios, ajustarse a la demanda de los clientes mediante la implementación de operación y planificación del proceso de ventas (Medina, 2018)

Al ser un canal de distribución un conjunto de medios que emplea una empresa para dirigir un producto desde el fabricante hasta el cliente, es importante considerar que antes que el consumidor pueda tener en sus manos el producto, debe atravesar ciertas fases en el ciclo de venta, tales como: conocimiento, es la fase en la que se da a conocer la disponibilidad del producto para su compra; consideración, posteriormente se debe procurar que el cliente acepte el

producto conforme a sus necesidades, y visita, en donde el cliente se acerca a un punto destinado a la venta para que adquiera el producto (Giner, 2019).

En el canal de distribución se define por parte de la empresa, qué intermediarios estarán involucrados en la relación con el cliente final o consumidor. Cada empresa define en qué canal participa, o si crea uno nuevo. Dependiendo del tipo de producto y de la ubicación de los clientes, un canal puede ser más apropiado que otro (Gómez y Brito, 2020).

La cadena de valor y sus grupos

La cadena de valor es una herramienta que se utiliza para analizar los movimientos de una empresa e identificar sus ventajas o falencias. Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales (Porter, 1987).

Es importante destacar que esta herramienta estratégica, que permite desarrollar las actividades de una empresa para brindar un producto destinado a un grupo de clientes, fue creada por Michael Porter, docente de la Universidad de Harvard en 1987. Debido a su utilización, es un aporte para el mundo empresarial, que se utiliza hasta la actualidad para llevar a cabo los análisis respectivos de la organización (Vergíu, 2013)

La cadena de valor permite la identificación y el análisis de las actividades de una empresa que posean una importancia estratégica al momento de la obtención de alguna ventaja que genere competitividad. Se puede definir como una herramienta ligada a la gestión, que brinda

la posibilidad de evidenciar el desarrollo de las actividades, el proceso inicia desde el tratamiento de la materia prima, hasta la fabricación y obtención del producto final esperado. A través de la cadena de valor se puede optimizar el proceso de producción, así como aumentar la productividad de la empresa, mediante la reducción de costos y aumento en la eficiencia productiva (Fundación Andaluza, 2019).

La logística como ventaja competitiva

La logística es necesaria para organizar los procesos de una empresa, especialmente en relación con la cadena de suministros. A fin de lograr efectivamente la administración y optimización de estos, es necesario identificar y seguir ciertas normas de operación. Gracias a la experiencia del autor, tanto laboral como académica, se presenta aquí una serie de principios a tener en cuenta en la gestión logística (Mora, 2018).

Las empresas para cumplir su misión deben proveerse de materiales e insumos, los cuales transforman en productos y servicios que deben ser entregados al cliente. Esto implica que es necesario que fluyan apropiadamente los materiales, los productos, la información y el dinero. Este flujo de cosas entre proveedores y clientes es lo que constituye la logística (Gómez y Brito, 2020).

Operaciones como eje fundamental

Las operaciones se han definido como un sistema (o proceso) de transformación que convierte los insumos en productos. Los insumos para el sistema incluyen la energía, materiales, mano de obra, capital e información. La función de operaciones en una organización es la encargada de producir y entregar bienes o servicios. Dentro de este proceso, los administradores

de operaciones deben tomar decisiones que se orienten a gestionar de manera eficiente el sistema de transformación, mediante el cual los insumos se convierten en productos terminados que satisfacen el mercado (Schroeder et al., 2011).

Gestionar las operaciones permite buscar mejoras constantes en los sistemas de producción de bienes y servicios en una empresa, ejecutando de manera óptima aquellas actividades que generan un índice de productividad mayor, a través de las fases del proceso administrativo que consisten en planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de producción, a fin de mejorar la calidad final. Gestionar el cumulo de actividades, brindan un valor al bien o servicio, a través de la transformación de las materias esenciales o primeras en productos finales, complementando con un proceso de entrega apta (Avila y Rudy, 2021)

Las empresas que administran sus operaciones logran tomar decisiones acertadas, empleando la información obtenida mediante el análisis de las actividades productivas, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas en producción, Resulta imprescindible el manejo de operaciones en una empresa, puesto que todo el proceso administrativo parte de allí, puesto que, la actividad principal de la administración de operaciones es llevar un control exhaustivo de que todas las herramientas económicas, tecnológicas y humanas de la empresa, se ocupen de manera correcta en la producción de bienes y servicios con una alta calidad hacia los clientes potenciales (Bueno y Jácome, 2021)

Proveedores y su rol en las empresas

La cooperación con los proveedores juega un papel importante en el éxito de las empresas que tienen como finalidad fortalecer su posición en el mercado. Esto, debido a los beneficios que

recibe la institución, como el flujo eficaz de información sobre los requerimientos y necesidades de los consumidores o clientes, así como de sus demandas y expectativas. La colaboración con los proveedores brinda una comunicación más eficiente y directa al momento de suministrar de materiales necesarios para la elaboración de productos, al mantener una comunicación constante, las empresas se pueden dar por hecho de que los productos sean entregados a tiempo y que cumplan con los estándares de calidad (Pacheco et al., 2019).

Para Gómez y Brito (2020) la selección de proveedores es algo que no debe tomarse a la ligera. Un proveedor existe porque ninguna empresa es autosuficiente, lo que significa que no dispone de todos los recursos o materiales requeridos para su actividad y de los que no dispone, debe conseguir externamente. Cuando la adquisición de materiales e insumos se hace de manera permanente, el proveedor debería ser considerado como una extensión de la empresa, por lo tanto, la calidad y oportunidad de sus entregas debe establecerse de forma clara y precisa.

Tener proveedores confiables permite que las empresas accedan a recursos de alta calidad, reducir costos y asegurar la disponibilidad de productos lo que influye en su rentabilidad. Por tal razón, el proceso de selección de proveedores debe ser cauteloso, con el objetivo de evaluar bien las alternativas que existen, procurando generar efectos favorables en la productividad de la empresa (Álvarez y Ramos, 2021).

Red Logística y su importancia

La red logística hace alusión a las actividades que una empresa lleva a cabo en relación con la entrega física del producto a los sus clientes para que siempre estén disponibles. Está

conformada por la interacción entre producción, almacenamiento y venta. Diseñar la red logística de una empresa es un asunto absolutamente estratégico (Gómez y Brito, 2020).

De igual manera, la Real Academia Española menciona que la logística hace referencia al conjunto de recursos y técnicas necesarias para lograr la organización de una empresa y la elaboración de un bien o servicio, específicamente en un sector de distribución y producción. La logística cumple un papel importante en el crecimiento de una empresa, ya que centra en la planificación e integración de actividades y procesos. Con el fin de lograr su fidelización, mediante la logística se puede asegurar el cumplimiento de los deberes establecidos en la empresa (Baquero, 2021).

Dentro de las operaciones de una empresa, la logística cumple un rol esencial al integrar un conjunto de actividades vitales, su principal objetivo es garantizar que la cadena de suministro esté siempre abastecida oportunamente, evitando retrasos que puedan afectar la productividad. La logística logra una sincronización efectiva, que contribuye al mejoramiento general de la empresa. Esencialmente, se encarga de coordinar el flujo de la materia prima, la información y los recursos de tal manera que todas las etapas se ejecuten sin problemas y con eficacia, brindando un servicio óptimo y de calidad a los clientes, cumpliendo sus compromisos contractuales e institucionales. Resulta ser una pieza clave en la administración de operaciones, puesto que impulsa el éxito general de la empresa (Sánchez, 2022).

Marco Conceptual

Servicio al cliente

El gran reto que tienen hoy en día todas las organizaciones, sean públicas o privadas, es conseguir que el cliente o ciudadano en el caso de las administraciones se sienta satisfecho y que sus necesidades estén cubiertas, más si se piensa en una sociedad de servicios basada en una nueva dinámica social y económica donde diariamente se producen nuevos retos y cambios, desde la llegada de las nuevas tecnologías hasta el impacto de nuevas normativas, globalización, clientes y usuarios con más opciones donde elegir e incluso mejor informados y conocedores de sus derechos (Nakinra, 2021).

El cliente es el actor principal, pues es la razón de existir de cualquier negocio (Albrecht y Bradford, 1990). Para satisfacer las necesidades del cliente, es fundamental asegurar la calidad en el bien o servicio ofrecido. La calidad se define como la conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad (Crosby, 1988).

Así mismo, la calidad hace referencia, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con ellos (Imai, 1998). Esto implica que la calidad abarca todas las etapas de la actividad empresarial, iniciando en su desarrollo hasta el proceso final de producción. Es imprescindible garantizar que cada uno de estos procesos cumpla con estándares de calidad.

Los clientes se crean expectativas sobre el valor y satisfacción de las diversas ofertas del mercado y compran en consecuencia (Kotler y Armstrong, 2008), por lo que identificar sus necesidades y perfiles, es crucial para asegurar la permanencia de una empresa.

El servicio al cliente en logística es un proceso integral que busca cumplir con el pedido de un cliente. Comprende la recepción del pedido, la administración del pago del mismo y la preparación del pedido, mediante la recogida del artículo, posterior embalaje y etiquetado, también incluye la elaboración de la documentación correspondiente a la expedición, el envío y entrega de los productos y el manejo de la posible devolución de los mismos, denominado logística inversa (Escrivá et al., 2014).

Logística

Para Ballou (2004), la logística es “todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo razonable” (p. 4).

Para Lamb et al. (2002) la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo" (p. 383).

Casanovas y Cuatrecasas (2003) definen a la logística como aquella que “centra sus esfuerzos en la planificación y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, y gestionándolo todo como un sistema integrado” (p. 17).

Se entiende por logística a aquellas actividades que están directamente relacionadas con el traslado de los productos y su almacenamiento entre su adquisición y su punto de consumo.

Inventarios

Los inventarios comprenden las existencias de materias primas, suministros, componentes, productos en procesos y productos terminados que están en distintos puntos del proceso productivo y logístico de una empresa (Ballou, 2004).

Almacenamiento

El almacenamiento es un elemento a tomar en cuenta, debido a que relaciona con la conservación física y el manejo de existencias de materias primas, componentes y productos terminados (Pelton et al., 1999). Asimismo, implica la toma de decisiones sobre el componente espacial necesario para el almacenamiento, así como la organización de los productos en el interior (Casanovas y Cuatrecasas, 2003).

Transporte

Otra de los elementos cruciales en la cadena logística, es el transporte, puesto que, con una transportación deficiente, el alcance en el mercado es limitado en las áreas que los rodea cercanos al punto de producción (Ballou, 1999).

El transporte es un factor importante que permite mantener un flujo constante en la logística, de ello depende los tiempos de almacenamiento, de entregas, despachos. Debe apreciarse como una herramienta primordial para mejorar la competitividad. Por ello, resulta necesario en cualquier empresa para poder llevar los materiales o productos propios, así como los productos finales (Casanovas y Cuatrecasas, 2003).

El transporte, según Angulo et al. (2018) se define como el traslado de materiales o productos desde el lugar donde se producen, elaboran o cultivan, a otro lugar donde se consumen, transforman, manufacturan, distribuyen o almacena. El objetivo de este uso muy importante para la empresa es realizar el traslado de los productos de una forma ágil y eficiente que permita abaratar costos en su cadena de distribución.

Capítulo II. Marco referencial

El capítulo segundo se centra en la revisión de estudios y literatura en relación con los costos y rentabilidad de la cadena de distribución y suministro, en cuanto al contenido nacional, una reseña breve sobre la comercialización de productos comestibles empaquetados, así mismo datos informativos de la empresa y aspectos legales del proyecto enfocado en la cadena de distribución y logística al mismo tiempo.

En el trabajo de Estrada et al. (2010) se presenta como objetivo general de estudio analizar los costos logísticos dentro de la administración y proponer procedimientos que permita la identificación, control y evaluación en las empresas. Se utilizó una metodología de carácter analítico y aplicado, los resultados más relevantes mostraron que los costos logísticos representan una parte importante de los costos operativos y que su adecuada medición permite detectar áreas críticas en la cadena de suministro. Se concluyó, que los costos logísticos son clave para mejorar la rentabilidad, productividad y tomas de decisiones dentro de las empresas.

El estudio de Zerón (2012) tuvo como objetivo explicar el enfoque y la importancia de la gestión de la cadena de suministros dentro de las organizaciones. La metodología utilizada es de tipo teórica y documental basada en la revisión de literatura especializada. Los resultados del estudio mostraron que la cadena de suministro funciona como una red integrada donde la coordinación estratégica de los flujos de materiales, información e inventarios permite la eficiencia operativa y reducir costos.

La investigación de Villacís et al. (2019) presentó como objetivo el diseño de un plan de negocio para la comercialización de vegetales y frutas higiénicas procesados, para ello se empleó

una metodología de investigación de mercado basada en el análisis del entorno y recolección de información sobre hábitos de consumo y variables comerciales, técnicas y financieras. Los resultados evidenciaron oportunidad de mercado asociada a la creciente demanda de productos saludables. Se concluye en este estudio que la implementación de un sistema de comercialización apoyado en tecnología digital mejora el acceso de los consumidores.

La gestión de la cadena de suministro no solo significa la integración de procesos dentro de una empresa, sino también la coordinación y conexión entre diferentes organizaciones que son parte de la cadena. Por eso, en un marco de gestión debe orientarse la manera en que se administran las relaciones entre las empresas involucradas, todo esto, con el fin de garantizar una interacción eficiente y el adecuado funcionamiento del sistema logístico (Lambert et al., 2005).

Hoy en día las empresas buscan la aplicación de estrategias que permitan la integración de su cadena de suministro para generar relaciones a largo plazo tanto con sus proveedores como con sus clientes, ya que estos acuerdos son los que permitirán a las empresas mantenerse en pie por un tiempo considerable. Sin embargo, el interés primordial es el de generar o aumentar la ventaja competitiva, no solo de la empresa si no de los demás actores involucrados en la cadena (Zerón, 2012).

Uno de los aspectos importantes que determinan la gestión de la cadena de suministro son los costos logísticos (CEPAL, 2014). Para Sharma y Bhagwat (2007) los costos logísticos permiten la cuantificación en unidades monetarias del uso de recursos empleados en una actividad o proceso logístico. La gestión contable utiliza términos incompletos para la medición

de los costos de los procesos logísticos o de la cadena, pues no desagrega cada actividad ni tiene en cuenta los enlaces de la cadena de suministro.

Considerar los costos logísticos y la gestión adecuada de la cadena de suministro, permite a los sectores productores optimizar su desempeño y maximizar la rentabilidad. En el sector agrícola, el principal factor de producción en el que se sustenta es la tierra, y se estima que se destinan cerca de 2,5 millones de hectáreas a nivel nacional para la producción de distintas clases de cultivos, entre ellas banano, cacao, maíz, arroz y otros (INEC, 2013).

Productos que ofrece Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Comercializadora del Agro COAGRO K&J se dedica al empaquetamiento de ciertos productos, que se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1

Productos que empaqueta comercializadora del Agro COAGRO J&K

Vegetales		Frutas
Tomate riñón	Col blanca	Limón
Pimiento Verde	Choclo sierra	Naranja
Pepino	Espinaca	Tomate de Árbol
Cebolla colorada	Jengibre	Mora
Cebolla blanca	Arveja	Frutilla
Yuca	Fréjol rojo	Sandía
Papa chola	Cilantro	Piña
Zanahoria	Camote	Papaya
Remolacha	Habichuela	Naranja
Ajo pelado	Haba	Manzana Royal
Brócoli	Choclo Amarillo	Manzana Verde
Coliflor	Aguacate Costa	Uva roja

Lechuga

Aguacate Sierra

Uva verde

Nota. Por Comercializadora del Agro COAGRO J&K, 2022.

Historia de Comercializadora del Agro K&J S.A

Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A., es una empresa que comenzó sus actividades en el año 1996, con la venta directa de vegetales y frutas a los clientes. Nació en un pequeño establecimiento ubicado en las calles Alajuela y García Moreno, situada en zona de mercado de la ciudad de Portoviejo. Los productos eran comercializados en pequeñas fundas a los clientes quien, en cercanía con el mercado central, hacían las compras de rutina para el hogar y los adquirían a su paso en los alrededores. A través de los años el pequeño negocio fue acaparando más espacio y más consumidores por lo que se alquiló en sus alrededores una infraestructura más amplia para abastecer la bodega.

Con el incremento de la competencia el pequeño comercial comenzó a ofertar sus productos a otras tiendas de mercado que requerían mercadería fresca y empaquetada para suplir las necesidades de los clientes que ellos manejaban, por tal razón su enfoque fue cambiando de venta directa a los clientes a venta de pequeños supermercados con productos empaquetados y etiquetados. Al ser una empresa familiar, se hicieron participes padres e hijos en el negocio y se constituyó legalmente en el año 2016 como microempresa en la ciudad de Portoviejo teniendo como objeto social dedicarse al comercio en general, pudiendo por tanto importar, exportar, comprar, vender al por mayor y menor, todo tipo de productos y mercaderías, especializándose en la comercialización de frutas y vegetales dentro de la provincia de Manabí utilizando una distribución propia en sus entregas a los diferentes destinos.

Las oportunidades de negocio con el pasar de los años permitieron mantener alianzas con grandes cadenas de supermercados dentro de la ciudad de Portoviejo, como en la provincia misma. Hoy en día la compañía cuenta con una infraestructura propia de aproximadamente 3500m² lo que permite un abastecimiento de sus productos con espacios específicos para el arribo de cada uno de ellos y posterior procesamiento.

Misión

Distribuir y comercializar productos comestibles frescos y empaquetados con un alto nivel de calidad a la comunidad manabita. Nuestro compromiso se enmarca en el conjunto con nuestros socios estratégicos que con sus canales de distribución, satisfagan la demanda de los clientes de manera oportuna y eficaz.

Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de frutas y vegetales dentro y fuera de la provincia de Manabí, así mismo afianzar más y mejores alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, mayoristas y minoristas con productos de calidad.

Objetivos

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con precios competitivos garantizando máxima calidad y eficiencia en la entrega de nuestros productos.

Aportar productos con empaques amigables que cuiden el medio ambiente.

Valores

Trabajo en equipo que fortalezcan nuestro posicionamiento en el mercado y brinden a los empleados buenas condiciones de trabajo.

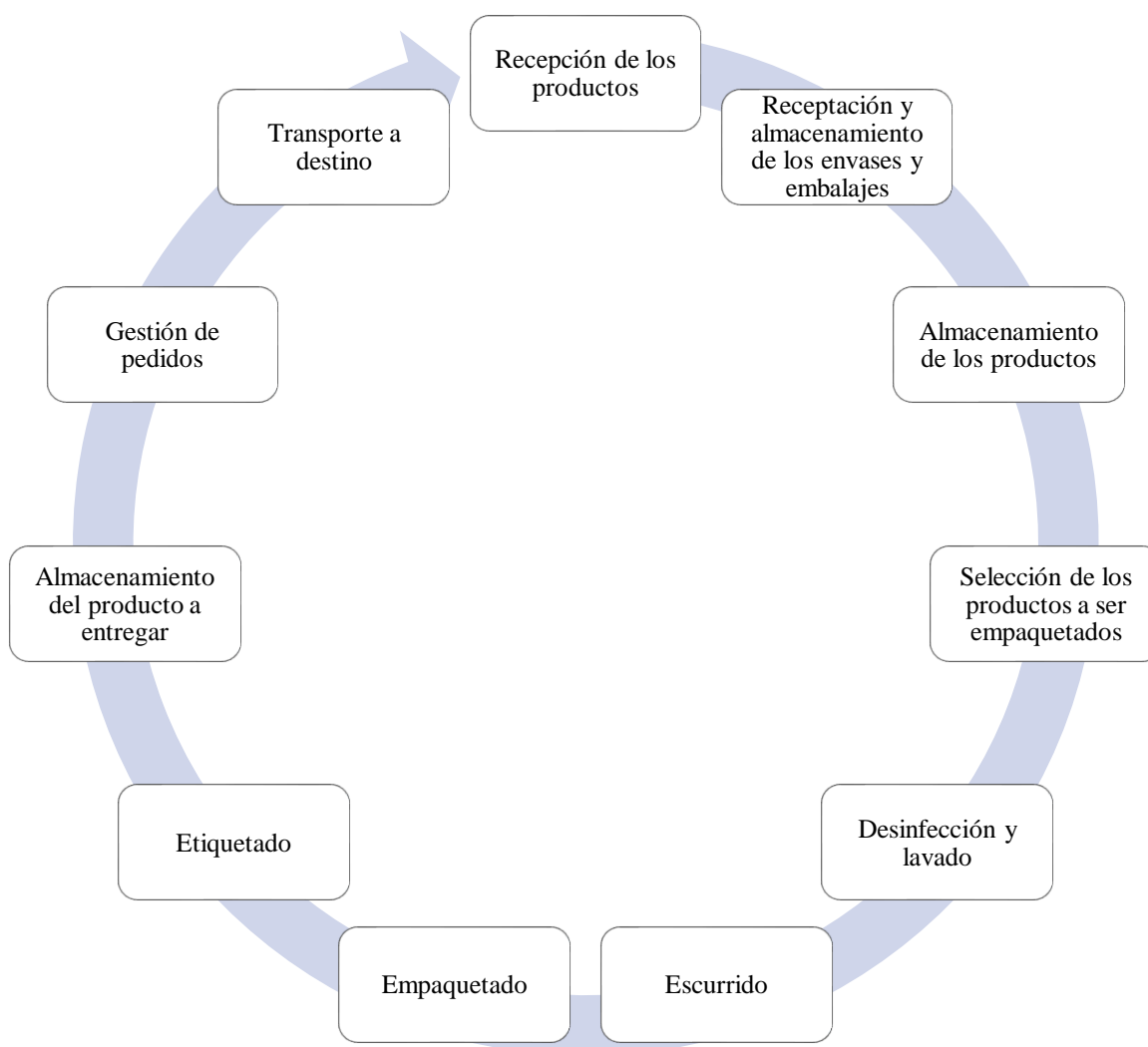
Orientación al cliente que permita cumplir con su demanda y expectativas.

Cadena de suministros de los productos empaquetados

El proceso de almacenamiento de las frutas y vegetales hasta su posterior entrega se encuentra establecido por etapas mismas que se detallan a continuación en la Figura 3:

Figura 3

Cadena de suministros de productos empaquetados



Nota. Por Comercializadora del Agro COAGRO J&K, 2022.

Cadena de suministro de Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Recepción de los productos

En la recepción de la materia prima de sus proveedores, la empresa dispone de sus vehículos para el retiro en su lugar de origen sea éste, en la zona sierra o dentro de Manabí identificando los productos y descargándolo en condiciones correctas mismos que en su mayoría son entregados los vegetales en sacos y las frutas en cartones.

Receptación y almacenamiento de los envases y embalajes

La compañía requiere permanentemente la materia necesaria para realizar el respectivo empaquetamiento de los productos sean éstos mallas plásticas, rollos plásticos, envases plásticos de espuma flex, con lo que se empaquetan todas las frutas y vegetales para su etiquetado y posterior despacho.

Almacenamiento de los productos

Una vez transportados los productos a su bodega principal en la ciudad de Portoviejo, se descargan las frutas y vegetales y se estiban en diferentes lugares establecidos para cada producto según sus características sean éstos en lugares secos o refrigerados.

Selección de los productos a ser empaquetados

A su arribo, luego de ser almacenados, el siguiente paso es la selección, misma que se realiza manualmente por parte de los trabajadores que desfondan los sacos para su revisión de producto a producto. Este procedimiento es crítico porque se deben de escoger las mejores frutas y desechar todas aquellas que se encuentran en mal estado.

Desinfección y lavado

Como todos los productos son provenientes de la tierra, es importante proceder con un lavado por ducha o inmersión, misma que se hace manualmente y así mismo la aspersion para su desinfección que tiene como objetivo eliminar todos aquellos microorganismos patógenos que puedan causar alguna enfermedad en su consumo. Es importante mencionar que el desinfectante utilizado es el hipoclorito de sodio, usado para la desinfección microbiana de los productos.

Ecurrido

Al tratarse de productos perecibles y sensibles a la humedad, se procede a escurrir en su totalidad y secar las frutas y vegetales, de tal manera prepararlos para la siguiente fase de empaquetamiento. El proceso de escurrir los productos se lo realiza mediante una maquina centrifugadora.

Empaquetado

En esta fase, se realiza contacto directo por última vez con el producto, ya que se coloca en los recipientes de acuerdo con su peso y demanda, mismos que son cerrados correctamente y sellados para evitar su deterioro en beneficio del consumidor. Los tipos de empaquetados son variados y van a depender de la fruta o producto, en todo caso son materiales eco amigable y apto para su manipulación al cliente.

Etiquetado

Los productos una vez empaquetados, se les colocan su etiqueta, misma que detalla la descripción de la fruta o vegetal, su peso en gramos y precio, también lote, datos de la compañía y fecha máxima de consumo.

Almacenamiento del producto a entregar

Los productos empaquetados previo a su carga y despacho y dependiendo de la variedad, vuelven a ser introducidos algunos a refrigeración. Por lo general los tiempos de entrega son inmediatos por lo que su permanencia dentro de las bodegas es corta.

Gestión de pedidos

La fase de pedidos comprende preparar los mismos para ser ubicados en cajas o gavetas plásticas cuadradas donde posterior son cargadas al camión para su respectivo traslado dentro o fuera de la ciudad.

Transporte a destino

La empresa mantiene dos camiones de 3.5 toneladas cada uno y una camioneta doble cabina motor 2.5, mismos que son utilizados como medio de transporte para la carga y descarga de los productos.

El transporte de los productos para su distribución involucra un vehículo en condiciones de higiene muy estrictas. La empresa al contar con un camión que es refrigerado ofrece que los productos mantengan su calidad y conservación en su punto óptimo hasta que son recibidos por los compradores.

Las ciudades que involucran su transporte son la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, donde se carga los productos de origen región sierra, así mismo en la ciudad de Portoviejo son cargados aquellos productos en la región costa y posterior el despacho interno y luego están la ciudad de Montecristi y Manta respectivamente con los que se mantiene actualmente relaciones comerciales con diferentes negocios.

Capítulo III. Metodología

Con la finalidad de evaluar y analizar la cadena de suministro y el proceso logístico para establecer nuevas estrategias de mejoramiento de los productos de la empresa, se realizó una investigación de mercado que permite ofrecer una capacidad de respuesta más eficiente ante las problemáticas previamente establecidas en el presente documento.

Enfoque de investigación

La investigación se establece de tipo mixta, puesto que desde un enfoque cualitativo se describe la problemática a través de técnicas como la observación de datos y cifras de la empresa y una serie de entrevistas realizadas al personal de la misma. En cambio, al referirse a investigación cuantitativa, permite que se recopilen y analicen información sobre las tendencias y promedios para realizar escenarios probables y aplicar la mejor estrategia. En cuanto a los costos de transportación de las frutas y vegetales, se realiza un análisis cuantitativo y a su vez descriptivo de los procedimientos que deben ser llevados a cabo para el transporte de los productos desde su origen sea este local o en su defecto en la región sierra hasta los consumidores finales que serían las tiendas, hoteles, barcos y supermercados que son con los que se mantiene una relación comercial activa ubicados en su mayoría en la ciudad de Manta.

Es menester considerar que la información con la que se dispone de los dos últimos años permitirá realizar una simulación de los gastos que conlleva sobre todo la transportación de las frutas y vegetales si su despacho fuese realizado por los proveedores de la región sierra y localmente para los que el uso del camión dispone de hasta dos veces por semana. La información arroja la situación actual de los clientes y se realiza al mismo tiempo un análisis de

factibilidad negociando precios en cuanto a la logística y transportación de los productos para cubrir un ahorro sobre todo en el tema de combustible que representa un rubro importantísimo para la empresa de ser el caso que los productos sean entregados en bodega de la compañía familiar.

Tipo de investigación

El presente proyecto está enmarcado por dos tipos de investigación definidos en exploratorio y descriptivo. Se define como exploraría cuando se trata de un tema poco estudiado y desde una perspectiva innovadora, el cual sirve para preparar el terreno para futuras investigaciones. Este tipo de investigación incluye diferentes métodos y técnicas de investigación, cuyo objetivo es obtener una comprensión más profunda del tema en interés (Sampieri et al., 2018, pág. 79)

En cuanto la investigación descriptiva, se dirige a detallar las características de la población en estudio (Sampieri et al., 2018), facilitando un análisis de los procesos de distribución en su cadena de suministro que se establecen en la empresa COAGRO J&K Comercializadora del Agro para con sus entregas de los productos a los clientes.

Método de investigación

Al referirse a métodos de investigación, se establece a los distintos procesos, estrategias e inclusive técnicas que son usadas para la recolección de información, datos o evidencias para su posterior análisis con la finalidad de identificar información nueva, veraz y así crear una mejor comprensión sobre un tema en particular (Pulido, 2015). Los métodos empleados pueden variar y se determinan finalmente con el objeto de estudio planteado donde cada uno de éstos contribuye a

la búsqueda de un conocimiento realista, una situación actual y al mismo tiempo contiene un acercamiento particular hacia el tema de estudio resultando criterios para su posterior clasificación y análisis (Hernández et al., 2006). En el proyecto de investigación presente se establecen como métodos el inductivo-deductivo

Cuando se habla de inducción, ésta se refiere a la transformación de un modelo de razonamiento donde los temas particulares pasan a un tema más general. Como base principal se haya las frecuentes acciones y fenómenos de la cotidianidad, encontrando mayormente figuras habituales en parte de la sociedad constituida en un grupo específico para obtener conclusiones de aspectos o características que lo rodean (Bernal, 2010).

Mediante la deducción, los conocimientos generales pasan a uno de menor grado resultando una particularidad. Cuando se hablan de generalizaciones se define como procesos de carácter mental en el cual se evalúa e identifica rasgos universales de la sociedad a partir de observaciones que son particulares de tal manera genera un concepto final con ellas (Bernal, 2010).

Como dato aclaratorio, la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A. mantiene una cartera de clientes en la ciudad de Portoviejo, Manta y Montecristi, mismas de las que se tuvo acceso a información más específica e importante en cuanto a las entregas que hace la compañía a ellos, permitiendo obtener datos importantes para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Recopilación de datos y sus técnicas de investigación

Las técnicas de recopilación de información definidas para la presente investigación son entrevistas y encuestas.

Técnica de Recopilación de datos: Encuesta

La encuesta es un instrumento de recopilación de información de datos concretos, precisos y particulares sobre una determinada investigación. Para la ejecución de la misma se plantea una serie de preguntas prediseñadas en forma de cuestionarios para una muestra representativa de la población (Casas et al., 2003). Las encuestas fueron realizadas a 27 clientes a los que la compañía provee de frutas y vegetales, a estos se aplicaron filtros específicos en cuanto a los tiempos de entrega, así mismo los procesos de distribución y la calidad con la que reciben los productos.

Técnica de Recopilación de datos: Entrevista

La entrevista es una conversación con un propósito definido. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos (Morgan y Cogger, 1975).

Población

Tamayo (1997) menciona que la población es un grupo de individuos que se toma para estudiar un fenómeno estadístico. De igual manera, Palella y Martins (2008) expresan que la población es un conjunto de unidades de las que desea obtener información sobre las que se va a generar conclusiones" (p.93).

Muestra

Para el proyecto de investigación se realizará un censo que permite recopilar información para la toma de decisiones en el planteamiento de mejoras en los procesos. De tal manera, que el total de clientes para la muestra es de 27, que corresponden a las tiendas, supermercados, hoteles y barcos ubicados entre Portoviejo y Manta mismo que se le aplicará una encuesta.

Es importante señalar, que se considera necesario involucrar a los colaboradores de la compañía, mismos que van a permitir conocer a fondo la postura de los temas expuestos, por lo que se aplicará una entrevista para obtener información más directa y real de la situación de la empresa y sus percepciones sobre la entrega de los productos a los clientes. En lo concerniente a la muestra para las entrevistas, se realizó bajo una muestra de tipo conveniencia, que se caracteriza por ser una técnica de fácil accesibilidad y de disposición de las personas a ser involucradas.

A continuación, en la tabla 2 se exponen las personas a participar en la entrevista.

Tabla 2

Personal seleccionado para entrevista

Cargo	Nombre
Gerente general COAGRO J&K	Ing. Jose Luis Pinargote
Jefa de Bodega	Ing. Jessenia Pinargote
Encargado Operación y Distribución	Ing. Paul Pérez
Cliente Externo	Sr. Sebastián Vélez

Nota. Elaboración propia.

Medio para la recolección de información y datos

La recolección de datos provee información necesaria para conocimiento de la situación real de la compañía respecto a su cadena de suministro, de tal forma, que se convierte en un punto clave para dar seguridad y desarrollo al presente proyecto de investigación. Por lo tanto, las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información. Según Hernández et al. (2006) “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”.

Los instrumentos para recopilar información son muy diversos y pueden ser aplicados en cualquier proyecto de investigación, para este proyecto, los instrumentos de investigación permitieron resumir resultados a través de los puntajes obtenidos y las posteriores tabulaciones para procesar y analizar la información. Las herramientas usadas se detallan a continuación:

- Plantilla de Encuesta
- Entrevista Personalizada
- Investigaciones Documentales

Las encuestas fueron realizadas a los clientes con los que la compañía mantiene una relación comercial activa, no obstante, las entrevistas se aplicaron a los colaboradores que están interesados de información en la presente investigación. La encuesta está conformada por siete preguntas mismas que detallan los siguientes conceptos: procesos de distribución de los productos, calidad de frutas y vegetales, los tiempos de entrega y medios de recopilación y despacho. Se procedió a realizar preguntas de opción múltiple para recabar información

importante y así poder procesarlas en Microsoft Excel, la misma fue realizada a los clientes compradores de la compañía.

Por otra parte, las entrevistas fueron realizadas de forma abierta para que la persona entrevistada pueda exponer sus razones y argumentos de tal manera realizar un respectivo análisis. La entrevista está compuesta de cuatro preguntas y fue realizada al gerente general de la compañía, jefa de bodega, encargado de operación y distribución y un cliente con la que la compañía mantiene una estrecha relación comercial, de hecho, fue el cliente con mayor volumen de compra de los productos que ofrece la empresa en cuanto a frutas y vegetales.

Respecto a la investigación documental, se procedió a recabar información en temas y libros de la academia y otros documentos. Es importante señalar que en lo que respecta a la investigación documental, la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K, entregó documentación que permitió analizar datos selectos de la compañía, así como datos estadísticos que contribuyeron a la realización de tablas estadísticas para una mejor comprensión en su etapa final de resultado.

Herramientas de Exploración

La entrevista fue realizada al gerente general, jefa de bodega, encargado de operación y distribución, y cliente. Las entrevistas como medio de recopilación de datos abiertos buscan y tienen la finalidad de probar que tan factible es proceder a un cambio en su proceso de entrega y de distribución de los productos y de la cadena de suministro, considerando su viabilidad y propuestas de mejora mismas que son dirigidas a los colaboradores de la empresa. La entrevista que se realizó al cliente busca recopilar información sobre el proceso de su cadena de suministro

para proveer a su negocio de los productos a ser vendidos a los consumidores finales. Es importante señalar que se procedió también a aplicar encuestas a los clientes que permitió recabar de una forma más técnica la percepción que mantienen respecto a la cadena de distribución de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K y cuyos resultados son analizados posteriormente.

Las conversaciones presenciales con los entrevistados estuvieron orientados a conocer el proceso que deben realizar para cumplir con la demanda con el fin de limitar costos adicionales o a su vez ahorrar gastos en la cadena de suministro. Dato importante para destacar es que lo expresado por el gerente general de la compañía es, como ellos se manejan día a día para atender la demanda de los clientes con los que mantienen una relación comercial, misma que es de años.

Por otro lado, la entrevista a la jefa de bodega se basa en que decisiones de mejora podría incurrir para llevar una organización de los productos más estable sin permitir un desecho significativo de lo que se pueda dañar ya que a ser productos orgánicos perecen con el pasar de los días.

Los datos obtenidos por parte de los colaboradores esta validada por la experiencia en sus puestos de trabajo a través de los años y la trayectoria que han mantenido en la compañía. La confiabilidad produce datos más efectivos, verídicos y coherentes, quiere decir que su aplicación repetida al mismo objeto produce como en consecuencia resultados idénticos.

En cambio, que la validez permite medir al objeto en sí mismo. Para ambas, confiabilidad y validez se consideró las variables que permitan medir el problema de investigación, la firmeza de las respuestas hacia las personas o grupo encuestado y entrevistado. Dato importante a señalar

es que todas las preguntas realizadas fueron verificadas por el gerente general, mismo que dio su aprobación para que se ejecuten por lo que es de conveniencia para los fines de la empresa y mejorar las deficiencias que pudieran tener y que quizás no son tomadas en cuenta o pasan desapercibidas.

Capítulo IV. Hallazgos y resultados

Proyecto de investigación: Fase descriptiva

Estadísticas de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K

A continuación, se presenta cifras que la compañía dispone respecto a las compras de la materia prima y la venta de los productos empaquetados en los periodos 2019, 2020 y 2021, por lo que es importante mencionar que tanto su adquisición y venta se realiza en kilos. Un dato importante, es que muestra los costos que toman los procesos y gastos incurridos durante estos periodos con la finalidad de poder analizar detalladamente los valores comparándolo entre años y en lo posterior proponer estrategias de ahorro que beneficien a la compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K. Se detallan los valores de compra de materia prima en Tabla 3, y su variación porcentual en Tabla 4.

Tabla 3

Cifras de compras de materia prima en años 2019-2021

Compras			
Compras	Años 2019	Año 2020	Año 2021
Enero	\$ 51,556.52	\$ 7,382.63	\$ 15,259.83
Febrero	\$ 47,132.55	\$ 9,689.30	\$ 20,441.91
Marzo	\$ 43,125.76	\$ 11,666.72	\$ 24,513.67
Abril	\$ 31,847.65	\$ 10,809.10	\$ 24,894.74
Mayo	\$ 27,777.43	\$ 24,547.91	\$ 20,235.18
Junio	\$ 28,799.84	\$ 25,343.33	\$ 23,032.93
Julio	\$ 27,811.39	\$ 22,099.93	\$ 21,693.93
Agosto	\$ 30,616.51	\$ 17,667.82	\$ 23,140.17
Septiembre	\$ 19,947.29	\$ 19,875.57	\$ 23,684.66
Octubre	\$ 9,386.68	\$ 23,196.67	\$ 27,125.40

Noviembre	\$ 4,373.72	\$ 17,803.34	\$ 25,894.94
Diciembre	\$ 9,979.99	\$ 19,014.65	\$ 34,089.86
Total Anual	\$ 332,355.34	\$ 209,096.97	\$ 284,007.20

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Tabla 4

Valor de compras anuales y variación porcentual

Año	Ventas	Variación porcentual
2019	\$ 332,355.34	0
2020	\$ 209,096.97	-37%
2021	\$ 284,007.20	36%

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Los datos estadísticos representan las compras de la materia prima de los últimos 3 años y como se observa en la tabla anterior, a partir de la pandemia del COVID 19, se redujo considerablemente para el año 2020, misma que se vio afectada por las restricciones impuestas y que limitaron a la empresa las adquisiciones de las frutas y vegetales. Su variación porcentual respecto al año 2019 fue un decrecimiento del 37 % menos, para lo que en el año 2021 cuando se flexibilizaron las restricciones creció en un 36%.

La información solo contempla la compra de los productos mismos que van acompañadas de costes logísticos y gastos adicionales que se incurre en el transporte, ya que en su mayoría corresponden a frutas o vegetales originarios de la región sierra del Ecuador, lo que hace que se trasladen específicamente hacia el mercado mayorista de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, donde se procede a realizar la carga de los productos a los camiones y posterior

traslado y descarga en las bodegas de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí. De la misma manera, se presentan las cifras de ventas durante el periodo 2019 – 2021 en Tabla 5 y su variación porcentual en Tabla 6.

Tabla 5

Cifras de ventas en período 2019-2021

Ventas			
Compras	Años 2019	Año 2020	Año 2021
Enero	\$ 50,204.21	\$ 42,937.23	\$ 23,865.76
Febrero	\$ 55,133.17	\$ 49,860.50	\$ 26,791.61
Marzo	\$ 54,071.21	\$ 44,375.68	\$ 25,998.64
Abril	\$ 54,125.25	\$ 17,912.23	\$ 23,614.76
Mayo	\$ 43,557.69	\$ 33,474.52	\$ 28,964.67
Junio	\$ 45,532.26	\$ 33,282.89	\$ 34,832.86
Julio	\$ 41,663.87	\$ 30,299.74	\$ 28,875.35
Agosto	\$ 44,674.99	\$ 26,002.00	\$ 34,367.28
Septiembre	\$ 32,571.43	\$ 21,489.36	\$ 29,283.84
Octubre	\$ 43,908.33	\$ 30,494.67	\$ 34,914.10
Noviembre	\$ 33,033.55	\$ 17,302.46	\$ 32,873.09
Diciembre	\$ 49,718.78	\$ 26,971.58	\$ 43,482.11
Total Anual	\$ 548,194.72	\$ 374,402.86	\$ 367,864.08

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Tabla 6

Valor de ventas anuales y variación porcentual

Año	Ventas	Variación porcentual
2019	\$ 548,194.72	0

2020	\$ 374,402.86	-32%
2021	\$ 367,864.08	-2%

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Las ventas corresponden a los productos que previo al proceso de cadena de suministros para el empaquetado, son entregados a los clientes como hoteles, tiendas de supermercado y embarcaciones para su destino final que son las personas o consumidores. Así mismo es importante señalar que la logística de distribución de los productos en lo concerniente a sus costos, son asumidos por la compañía. Las ventas son confirmadas para ser entregadas dentro de la ciudad de Portoviejo, Montecristi y Manta, localidades con las que se mantienen relaciones comerciales y a las que se despacha semanalmente asumiendo los costos la Comercializadora del Agro COAGRO J&K.

Como se puede observar, la crisis mundial a partir del COVID 19 afectó seriamente las ventas de la empresa. Respecto al año 2020 la comercializadora del agro COAGRO J&K tuvo un decrecimiento del 32% con respecto al año 2019, a consecuencia de las limitaciones y restricciones impuestas por el Comité Operaciones Especiales, que paralizó al país algunos meses para mitigar la expansión del COVID 19, afectando gravemente a todos los sectores productivos del país. A razón de la pandemia para el año 2021 y en comparación al 2020 mantuvo también un ligero decrecimiento del 2%, a raíz de que la pandemia aún se mantiene presente.

Por otra parte, el total de ingresos brutos anuales durante el periodo 2019 – 2021, así como su variación porcentual, se muestran en las Tablas 7 y 8 respectivamente.

Tabla 7*Total de ingresos brutos*

Total ingresos brutos		
2019	2020	2021
\$ 215,839.39	\$ 165,305.89	\$ 83,856.88

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Tabla 8*Ingresos brutos anuales y variación porcentual*

Año	Ingresos brutos	Variación porcentual
2019	\$ 215,839.39	0
2020	\$ 165,305.89	-23%
2021	\$ 83,856.88	-49%

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

En relación a los últimos 3 años sin descontar gastos asociados, se puede observar que los ingresos brutos de la compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K con respecto al año 2019 antes de la pandemia, han decrecido alarmantemente, puesto que para el año 2020 disminuyó un 23% con relación al año 2019 que fue el inicio de la pandemia y que limitó el aprovisionamiento de los productos como su distribución sumado a la crisis que atravesaron los compradores a la falta de circulante en los negocios o en su defecto la poca demanda .

También se debe recordar que hubo un periodo de cuarentena que se prolongó algunos meses de tal manera los negocios como hoteles, tiendas de supermercado o demás tuvieron un periodo de escasez de ciertos productos pero que con el pasar de los meses se fue regularizando

en paralelo a las restricciones que fueron liberándose. Aun así, la compañía tuvo un año complicado finalizando con desvinculación de personal y acortando presupuestos.

Para el año 2021, se puede observar que no hubo una recuperación del negocio como tal de hecho decreció un 49% sus ingresos, encendiendo alarmas puesto que la tendencia a baja se ha mantenido por tal motivo es importante nuevas estrategias que permitan recuperar mercado y maximizar ingresos.

Por otra parte, como es de conocimiento público, uno de los rubros más importantes en la transportación pública o privada se relaciona con los hidrocarburos, puesto que la transportación masiva de productos demanda de combustibles fósiles para su traslado de un lugar a otro. Comercializadora del agro COAGRO J&K considera un punto muy sensible el incremento de los combustibles por la afectación a su cadena de distribución ya que es uno de los gastos que mayor afectación a tenido durante el último año 2020. Se presentan los gastos anuales de transporte en Tabla 9 y la variación porcentual en Tabla 10 pertenecientes a la Comercializadora del agro COAGRO J&K por año, durante el período 2019 – 2021.

Tabla 9

Gastos anuales en transporte

Gastos anuales en transporte	2019	2020	2021
Viáticos (choferes)	\$ 2,100.55	\$ 1,233.22	\$ 1,881.20
Combustible	\$ 6,210.12	\$ 3,847.22	\$ 8,001.17
Peajes	\$ 1,956.32	\$ 995.21	\$ 1,320.10
Llantas	\$ 3,812.11	\$ 2,110.54	\$ 2,489.22
Mantenimientos Vehículos	\$ 3,985.25	\$ 1,833.21	\$ 2,745.96

Total Anual	\$	18,064.35	\$	10,019.40	\$	16,437.65
--------------------	----	-----------	----	-----------	----	-----------

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Tabla 10

Gastos anuales en transporte y variación porcentual

Año	Totales	Variación porcentual
2019	\$ 18,064.35	0
2020	\$ 10,019.40	-45%
2021	\$ 16,437.65	64%

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Para el año 2020 se puede observar en la tabla 11 una reducción del 45% con respecto al 2019 en cuanto a sus gastos de transporte, pero se debe también a la pandemia que limitó los viajes tanto dentro de la provincia como fuera de ella. Sin embargo, para el año 2021 se incrementaron los gastos en un 64% con respecto al 2020, puesto también al incremento de diésel como factor determinante de alto consumo.

Es importante mencionar que, en lo concerniente a los gastos de transportación, para el año 2021 solo el rubro del combustible representó el 49% de los gastos totales de tal manera y pese a ser un año con un decrecimiento en ventas, el consumo de diésel incrementó, por tal razón la compañía debe de analizar nuevas estrategias para recuperar ventas y maximizar ganancias y reducir costos en los gastos de transportación.

Dato importante a señalar es que, del 49% de rubro anual de combustible del último año, solo el 32% comprende los viajes de ida y vuelta hacia la sierra de tal manera hay que analizar rutas y proveedores que puedan entregar el producto en la ciudad de Portoviejo.

Despacho de los productos, su distribución y rutas de entrega

Las entregas son realizadas desde la bodega de almacenamiento ubicado en la ciudad de Portoviejo, de donde opera la empresa, y además donde mantiene sus oficinas. Una vez llegados las frutas y vegetales de la ciudad de Ambato, y las otras que son adquiridas localmente, son procesados para luego ser empacados por peso y variedad, y ser cargados al camión para su entrega. Cuando son entregas en cantidades menores, se utiliza la camioneta sobre todo en la zona de Portoviejo mientras tanto el uso de un camión también se activa diariamente para las rutas que comprenden Portoviejo-Montecristi-Manta donde finalmente son descargados sean éstos en hoteles, tiendas de supermercado y embarcaciones.

Los camiones cubren la ruta Portoviejo-Ambato-Portoviejo dos veces por semanas, partiendo a las 01:00 am los días jueves y sábados, pero se incrementa hasta tres veces de acuerdo a la demanda de los clientes, y se realizan intervalos que consisten en que un camión viaje a la sierra y el otro camión mantiene rutas locales de entrega. Los empaques de frutas y vegetales son entregados previa coordinación y gestionados de acuerdo con la demanda existente.

Tan pronto como el producto sea negociado con el proveedor en el caso del mercado al por mayor de Ambato, se procede al retorno ya que su permanencia en esa locación genera mayor gasto sobre todo de combustible. En la carga realizada en la ciudad de Portoviejo, se facilita la ruta y almacenamiento ya que se dirige al mercado mayorista local de la ciudad y se procede a la carga de las frutas y vegetales originarias de nuestra región costa para posterior descarga en la bodega de la empresa.

Tiempos de entrega

Comercializadora del agro COAGRO J&K cumple con los requerimientos de sus clientes de manera semanal, que es como se ha venido trabajando a través de los años o cuando la necesidad lo requiera por tal razón los pedidos son notificados con anticipación, de esta manera la empresa organiza los recorridos y tiempos tanto para abastecerse de la materia prima como para la entrega de los mismos. En tabla 11, se presentan las rutas de abastecimiento y entregas con su tiempo aproximado de entrega.

Tabla 11

Tiempos de entrega

Rutas de abastecimiento y entregas	Tiempo De entrega	Detalle
Proveedor Sierra	24 horas	Comprende viaje, carga y descarga en bodega
Proveedor Costa	3 horas	Carga y descarga en mercado mayorista dentro de la ciudad
Ruta local Portoviejo	4 horas	Comprende entrega a los clientes programados
Ruta Portoviejo-Montecristi Manta	8 horas	Comprende recorrido clientes programados

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K

Como se puede observar en la Tabla 11, la empresa maneja tiempos para abastecerse de los productos, como a su vez para realizar la entrega. Cuando los productos son adquiridos en el mercado mayorista 1 de la ciudad de Portoviejo, el camión asiste dos veces por semana para el abastecimiento de las frutas y vegetales que son producidas localmente. El automotor llega aproximadamente 04:00 am, que es cuando han arribado los proveedores y se procede a la

distribución o venta de los proveedores al por mayor por tal motivo su carga y descarga en bodega no toma más allá de tres horas lo que no ocurre cuando se tiene que ir a adquirir las frutas y vegetales originarias de la región sierra y que son recogidas en la ciudad de Ambato, por lo que el rango máximo logístico ronda las 24 horas entre acudir al mercado mayorista de la ciudad previamente mencionada, realizar la negociación con los proveedores de turno y hacer la carga para su posterior regreso a la provincia de Manabí.

Es importante mencionar que a menudo existe desabastecimiento de ciertos productos en la locación en mención por lo que se procede a dirigir a otros mercados sean estos el mercado central, el santa clara, el modelo dentro de la ciudad misma lo que implica mayor gasto en recorridos y estancias como en retrasos de retorno a la bodega de la ciudad de Portoviejo lo que a su vez genera demoras en las entregas a los clientes.

Matriz de Arquitectura de la compañía

Se establece la matriz de Zachman como se observa en la tabla 12, la se utiliza para establecer los procesos de distribución que implica el manejo de los productos acordes a los objetivos planteados por la empresa de tal manera identificar y determinar los gastos a los que se incurre mediante un análisis interno de Comercializadora del Agro KOAGRO J&K.

Tabla 12

Matriz Zachman de la compañía

Recursos	Producción	Transporte	Almacenamiento	Distribución y ventas
Personas	Trabajadores	Conductores Camioneta	Jefe de Bodega	Gerencia General

		Conductores del Camión	Estibadores	Adquisiciones
Tecnología	Control de inventarios	Camiones	Códigos de barras	Computadoras
Maquinaria	Empacadoras Procesadoras	Camiones	Camiones	Camiones
	Mobiliarios	Mobiliarios	Mobiliarios	Mobiliarios
Equipamiento	Materiales de Oficina	Materiales de Oficina	Materiales de Oficina	Materiales de Oficina
	Equipos de computo	Equipos de computo	Equipos de computo	Equipos de computo
		Registro productos empaquetados		
Información	Plan de Empaquetamiento	Guías de transporte	Registros de bodega	Registro de las ventas
			Sistema de control	
	Orden de empaquetamiento		Inventarios	
	Ministerio de ambiente	Ministerio de ambiente	Ministerio de ambiente	Ministerio de ambiente
Regulaciones	Código del trabajo	Código del trabajo	Código del trabajo	Código del trabajo
	SRI (Servicio Rentas Internas)	SRI (Servicio Rentas Internas)	SRI (Servicio Rentas Internas)	SRI (Servicio Rentas Internas)

Nota. Por Comercializadora del agro COAGRO J&K, 2021

Encuestas aplicadas

Se presenta las encuestas realizadas a los clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K con los que ha mantenido vínculos comerciales durante los últimos años, con la finalidad de determinar la satisfacción en cuanto calidad del producto y servicio ofertado.

¿Está de acuerdo usted con el proceso logístico de entrega que realiza Comercializadora del Agro J&K hacia su negocio comercial?

Tabla 13

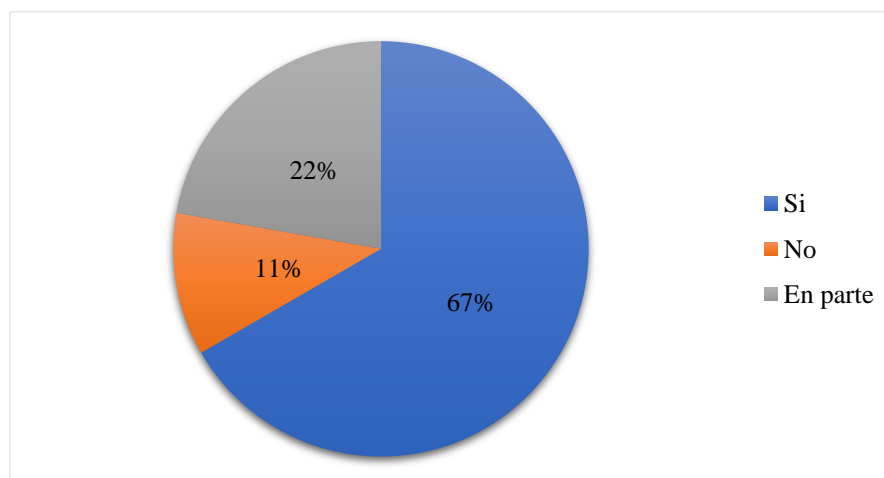
Distribución y entrega

Opción	Encuestados	Ponderación
Si	18	67%
No	3	11%
En parte	6	22%
Total	27	100%

Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Figura 4

Distribución y carga



Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Como se puede observar en el gráfico el 67 % de los clientes encuestados si están de acuerdo con el proceso logístico de entrega de los productos, en cambio un 11% no está de acuerdo y el 22% está de acuerdo, pero en parte. Por tal razón el cuadro refleja que se debe tomar en consideración mejoras para los procesos de entrega puesto que se podría estar presentando dificultades mayormente en tiempos que les está afectando a ciertos negocios.

¿Considera usted que los productos que ofrece Comercializadora del Agro J&K cumplen con calidad y expectativas?

Tabla 14

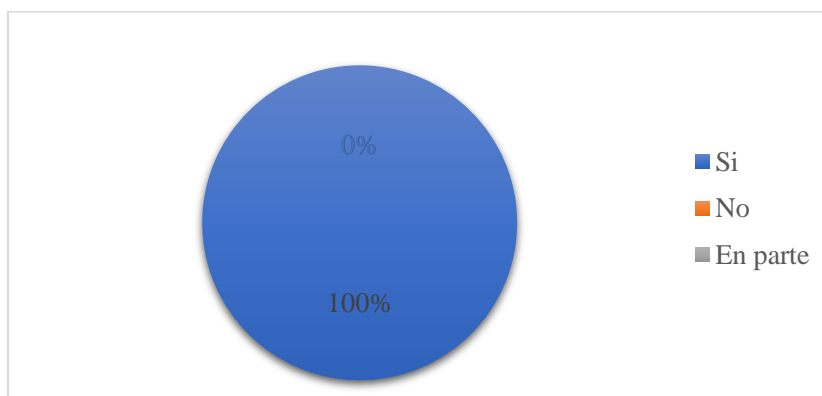
Calidad en las frutas y vegetales

Opción	Encuestados	Ponderación
Si	27	100%
No	0	0%
En parte	0	0%
Total	27	100%

Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Figura 5

Calidad en las frutas y vegetales



Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Como se puede observar en el gráfico el 100% los clientes encuestados se encuentran satisfechos con los productos entregados por la compañía lo que se transmite que las frutas y vegetales son de calidad y cubren las expectativas de los clientes.

¿Está de acuerdo con los tiempos de entrega que realiza Comercializadora del Agro J&K desde que solicita su abastecimiento y hasta que llega a su negocio comercial?

Tabla 15

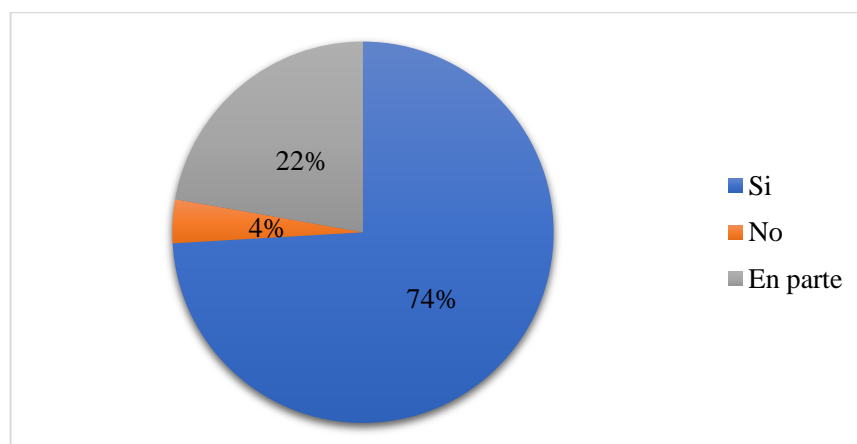
Entrega de productos y sus tiempos

Opción	Encuestados	Ponderación
Si	20	74%
No	1	4%
En parte	6	22%
Total	27	100%

Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Figura 6

Entrega de productos y sus tiempos



Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

El gráfico presentado, muestra que un 74% de los clientes encuestados está de acuerdo con los tiempos de entrega de las frutas y vegetales, un 22% considera que en parte lo están y una minoría del 4% no está de acuerdo. Con lo observado se concluye que hay que trabajar en los tiempos de entrega para tener una satisfacción plena de todos los clientes al recibir sus productos en horarios y fechas establecidas.

¿Considera usted que los medios de entrega y logísticos de transporte para su distribución que usa la compañía son los adecuados?

Tabla 16

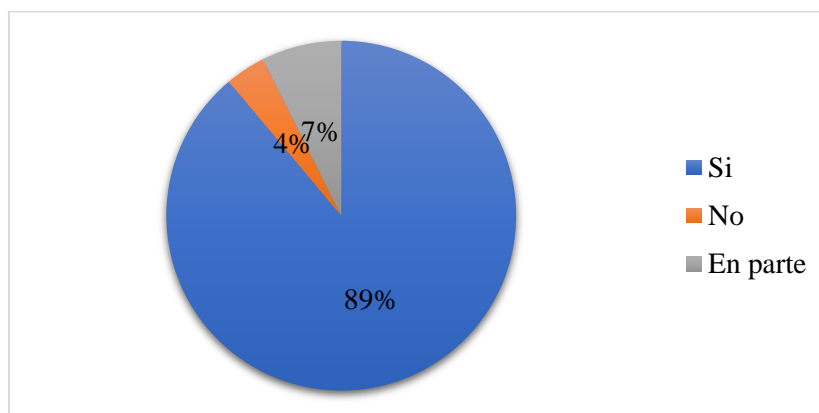
Logística de transporte

Opción	Encuestados	Ponderación
Si	24	89%
No	1	4%
En parte	2	7%
Total	27	100%

Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Figura 7

Logística de transporte



Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Según el gráfico, el 89% de los clientes encuestados considera que los medios de entrega y logísticos son adecuados, un 7 % se encuentra en de acuerdo en parte y un 4% no está de acuerdo. Por lo tanto, hay que enfocar su atención en la pequeña minoría para cubrir a total satisfacción las entregas.

¿Está de acuerdo que su relación comercial con Comercializadora del Agro J&K y su proceso de despacho cumplen con eficiencia sus entregas?

Tabla 17

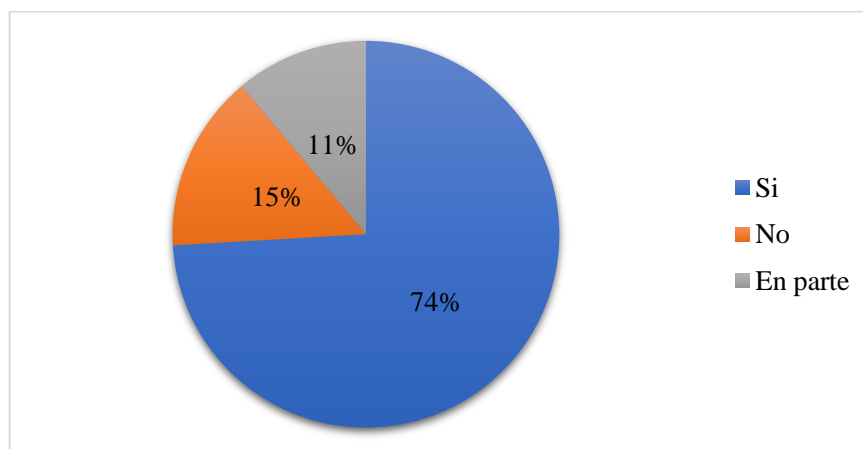
Eficiencia en entregas

Opción	Encuestados	Ponderación
Si	20	74%
No	4	15%
En parte	3	11%
Total	27	100%

Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Figura 8

Eficiencia en entregas



Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Como se puede observar en el gráfico, el 74% de los encuestados considera que las entregas se realizan con eficiencia, un 15% considera que no lo realiza y una 11% supone que lo hace en parte. Por tal razón los porcentajes presentados indican plenamente que se pueden realizar mejoras o estrategias para entregar más eficientemente los productos.

¿Se encuentra satisfecho con los servicios de envío de los productos y vegetales en cuanto a su empaquetado y etiqueta que provee la compañía?

Tabla 18

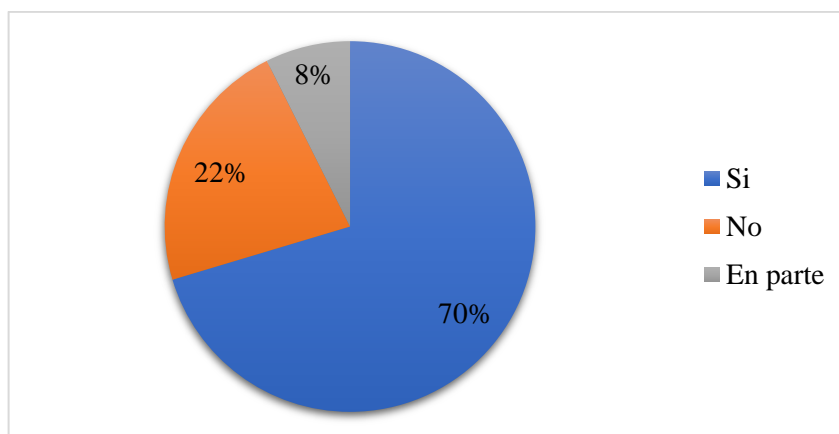
Producto y empaquetado

Opción	Encuestados	Ponderación
Si	19	70%
No	6	22%
En parte	2	7%
Total	27	100%

Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Figura 9

Producto y empaquetado



Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

El 70% de los encuestados considera que se encuentra satisfecho con los productos en cuanto a su empaquetado y etiqueta, un 22% no está satisfecho y finalmente un 8% se encuentra satisfecho en parte. Como consecuencia hay que tomar importancia al grupo que considera que hay que realizar mejoras en su contenido del producto para una mayor satisfacción.

¿Que considera usted que se debe de realizar para mejorar el servicio de distribución de los productos?

Tabla 19

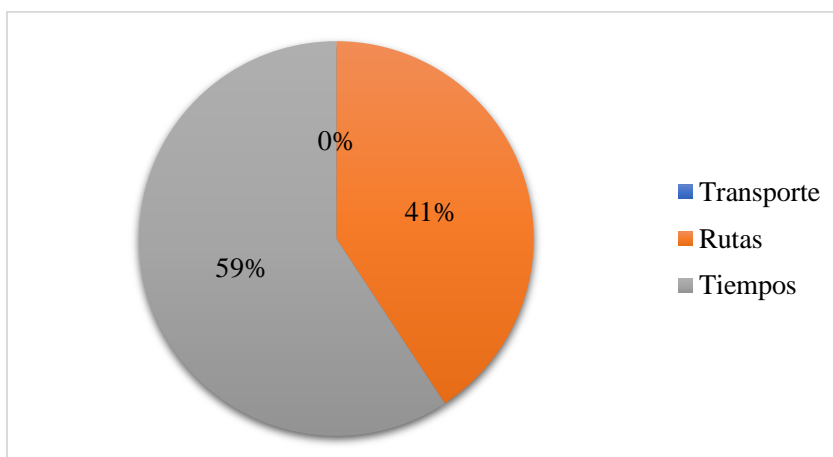
Servicio de distribución

Opción	Encuestados	Ponderación
Transporte	0	0%
Rutas	11	41%
Tiempos	16	59%
Total	27	100%

Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

Figura 10

Servicio de distribución



Nota. Encuesta realizada a clientes de la Compañía Comercializadora del Agro COAGRO J&K

De acuerdo al gráfico, un 59% de los clientes encuestados considera que se tomar en cuenta los tiempos con los que se entregan las frutas y vegetales, en cambio un 41% considera que son las rutas que realiza la compañía con la finalidad de mejorar de proceso de distribución que permita recibir los productos más eficientemente en las fechas y horarios acordados.

Las encuestas y entrevistas realizadas muestran un común denominador en su manejo de la cadena de distribución que es por donde hay una pequeña deficiencia en los servicios que ofrece la compañía. De acuerdo a los entrevistados son conscientes que en algunas ocasiones hay demoras por motivo de que los productos no se encuentran disponibles al momento de la compra lo que retrasa los despachos hasta obtenerlos de otros proveedores por tal razón esta búsqueda conlleva tiempo.

Proyecto de investigación: Fase exploratoria

Análisis de entrevistas

En cumplimiento con el objetivo específico enfocado en identificar factor críticos presentes en la cadena de distribución de la empresa, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a informantes claves que están vinculados con la empresa sobre operaciones logísticas, entre estos se contempló el gerente general, la jefa de bodega, el encargado de operaciones y distribución, y un cliente representativo.

La información que se obtuvo fue procesada mediante análisis cualitativo de contenido, que permitió hallar patrones, coincidencias y situaciones importantes dentro de la gestión logística de la empresa, que se traduce en la categorización de las respuestas (Tabla 20) en función de las dimensiones analíticas que se definieron para el estudio.

Tabla 20*Categorías para el análisis cualitativo de las entrevistas*

Categoría	Descripción
Procesos logísticos	Actividades que permiten el flujo de productos desde el origen hasta la entrega
Abastecimiento	Forma en que se obtienen los productos y relación con proveedores
Almacenamiento	Manejo de productos dentro de la bodega
Distribución	Organización de rutas y entrega a clientes
Tiempos de respuesta	Periodos entre pedido, compra, almacenamiento y despacho
Gestión de inventarios	Control de existencias, registros y seguimiento de productos

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas expuestas en Anexo 1 a 4.

Posterior, se procedió a sistematizar los resultados en una matriz de análisis (Tabla 14) que permitió identificar coincidencias, particularidades y aspectos críticos del funcionamiento actual de la cadena de distribución, lo que facilitó la interpretación de resultados y el diagnóstico de la situación logística de la empresa.

A continuación, se presenta la Tabla 21 que contiene el procesamiento de las entrevistas expuestas en los Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 4.

Tabla 21*Procesamiento de las entrevistas realizadas*

Informante	Categoría	Evidencia encontrada	Interpretación
Gerente General	Almacenamiento	Los productos se descargan en sacos, se colocan en pallets y se almacenan en refrigeración para mantener la cadena de frío.	Existe un proceso básico de almacenamiento que busca preservar la calidad del producto mediante refrigeración y clasificación previa.
	Gestión de inventarios	Los pedidos se registran en plantillas Excel y la empresa no cuenta con un sistema formal de inventarios.	El control de inventarios es manual, lo que puede generar limitaciones en el seguimiento de pedidos y control de existencias.
	Abastecimiento	No existen proveedores fijos y en ocasiones deben recorrer diferentes mercados para completar la compra.	La ausencia de proveedores estables genera incertidumbre en el abastecimiento y puede afectar la eficiencia logística.
Jefa de Bodega	Almacenamiento	Se realiza conteo físico de la mercadería, clasificación y ubicación en pallets numerados.	Existe un procedimiento de control físico de los productos al arribo que permite mantener orden en el almacenamiento.
	Control de calidad	Se clasifican productos en buen y mal estado y se registran pérdidas para generar estadísticas.	La empresa mantiene un control empírico de calidad que permite identificar deterioro de productos durante el transporte.
	Tiempos de respuesta	Los pedidos se organizan semanalmente y se planifica la compra en función de la demanda.	La planificación logística se basa en pedidos semanales de clientes.
Encargado de Operaciones	Procesos logísticos	Se supervisa el lavado, desinfección, empaquetado y etiquetado antes del despacho.	La empresa mantiene un proceso de preparación del producto orientado a garantizar calidad y presentación.
	Distribución	Se organizan rutas de entrega comenzando en Portoviejo, luego Montecristi y finalmente Manta.	Existe una planificación básica de rutas que busca optimizar los recorridos de entrega.
	Materiales logísticos	Se utilizan bandejas plásticas, fundas y etiquetas para el empaquetamiento.	El empaquetamiento es un elemento importante dentro del proceso logístico de la empresa.
Cliente	Calidad de recepción	El cliente verifica el producto y firma la recepción conforme.	Existe un mecanismo de verificación final que garantiza la conformidad del cliente con el producto recibido.

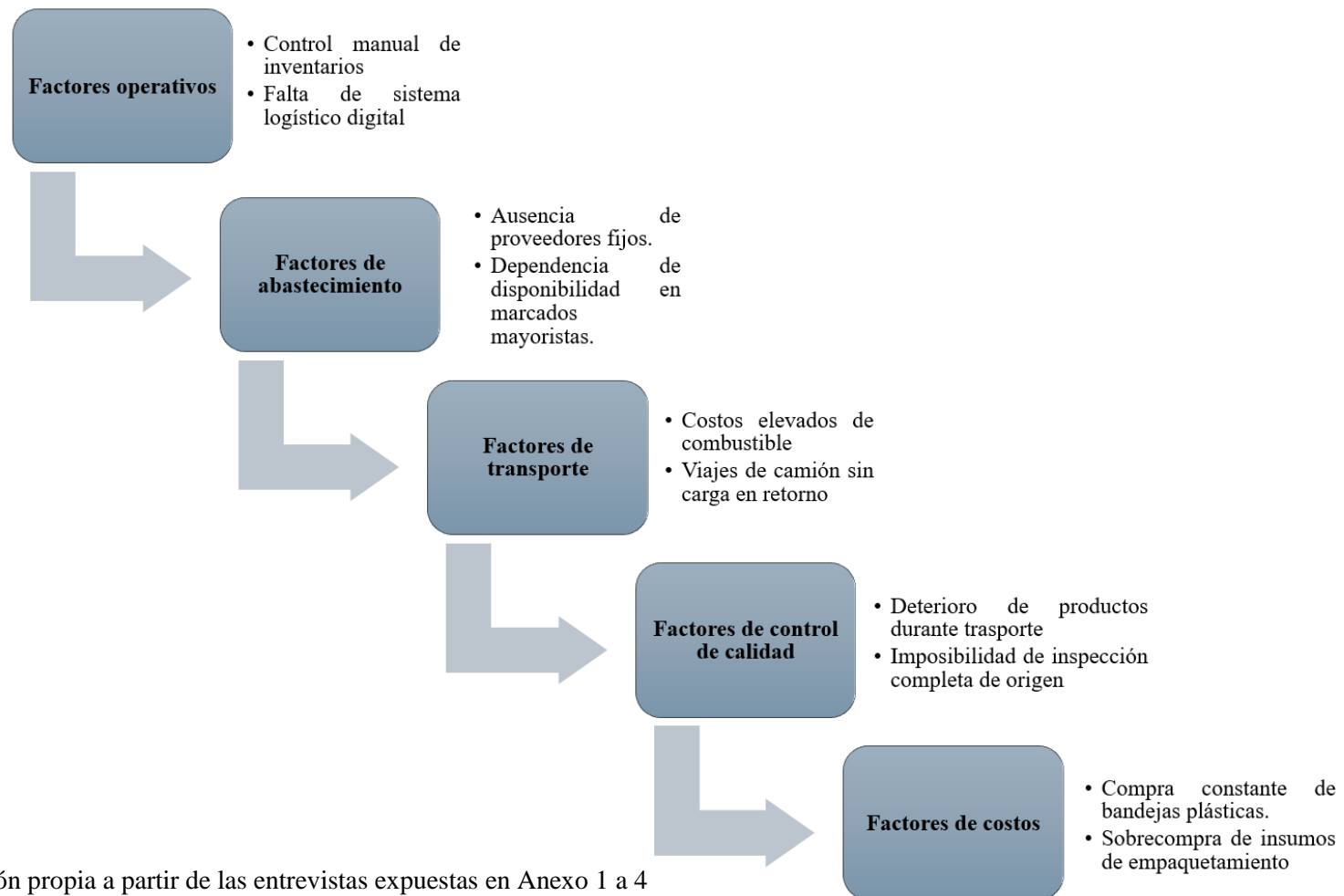
Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas expuestas en Anexo 1 a 4.

Identificación de factores críticos a partir de las entrevistas

La categorización y procesamiento realizado para el análisis de las entrevistas permiten redactar las siguientes factores críticos:

Figura 11

Identificación de factores críticos



Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas expuestas en Anexo 1 a 4

Conclusiones de los hallazgos

Según los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, se identifican varios problemas en el proceso de compra, cadena de suministro y percepción del cliente en la empresa en cuestión.

En primer lugar, se observa que la compra de frutas y vegetales se realiza de forma aleatoria, lo que indica una falta de planificación y control en la adquisición de productos. Además, los costos asociados a la cadena de suministro, como transporte y combustible, son elevados, lo que afecta la rentabilidad de la empresa.

La escasez de productos debido a la falta de proveedores conlleva costos adicionales, ya que el personal de operaciones debe buscar productos en diferentes ciudades. Además, la falta de un sistema de inventarios y pedidos automatizado dificulta la gestión eficiente de los productos.

La falta de un proveedor establecido y la necesidad de buscar proveedores en diferentes lugares genera ineficiencias y retrasos en el abastecimiento. Además, la ausencia de un contador y el hecho de que la jefa de bodega realice la facturación plantea preocupaciones sobre la precisión y confiabilidad de los registros contables.

El problema de sobrecompra en implementos indica una falta de control en la gestión de los recursos de la empresa.

En cuanto a la percepción del cliente, se evidencia que el proceso logístico no es adecuado para el 22% de los encuestados y el 22% está parcialmente de acuerdo con los tiempos de entrega. La relación comercial y el proceso de despacho también presentan deficiencias en la entrega según el 15% y el 11% de los encuestados, respectivamente. Además, el 22% de los clientes no está satisfecho con el empaquetado y la etiqueta de la compañía.

Capítulo IV. Propuesta de Investigación

Título

Planificación estratégica basada en el análisis FODA Y PESTEL.

Ejecutor

Gerente general de la comercializadora el agro COAGRO J&K S.A.

Beneficiarios

- Comercializadora COAGRO J&K S.A.
- Accionistas
- Empleados

Ubicación

Ciudad de Portoviejo

Justificación

La comercializadora del agro COAGRO J&K S.A. es una empresa dedicada al sector agrícola, cuyos productos de venta son las frutas y vegetales, las cuales en su mayoría son compradas en la ciudad de Quito y traídas a través de transporte y logística de la misma empresa al centro de acopio que se encuentra ubicado en la ciudad de Portoviejo.

En los últimos años la comercializadora ha tenido una rentabilidad baja debido a múltiples factores internos y externos que han incurrido en compras y ventas muy bajas en el año 2020 y 2021, en relación con años anteriores. Así mismo, se hayan gastos de transporte y logística más altos que años anteriores.

Es necesario dada la observación en las cifras de gastos y ventas de la empresa en los últimos años que se analice un modelo de planificación estratégica que busque mejorar y mitigar los nudos críticos de la gestión administrativa actual. Este modelo de planificación pretende

Análisis de factibilidad

- ***Económica financiera***

La mayoría de las estrategias propuestas pueden ser llevadas a cabo sin recursos económicos extras. Únicamente es necesario potenciar los recursos humanos y económicos que la empresa ya posee. Sin embargo, para otras estrategias si se requiere de recursos económicos, por lo cual es imprescindible que se realice un análisis de costos y una evaluación de la inversión para determinar el flujo de efectivo y plazos de recuperación de la inversión y presentar este análisis a entidades financieras o posibles inversionistas que puedan aportar la liquidez suficiente para el proyecto.

- ***Tecnológica***

Las estrategias de crecimiento orientadas al desarrollo tecnológico son factibles debido al alcance que tienen actualmente las plataformas digitales y redes sociales. A través de este ambiente es posible lograr mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa, únicamente es necesario adaptarse a este nuevo entorno y aprovechar las oportunidades que vienen en el mismo.

- ***Organizacional***

La empresa cuenta con un equipo de trabajo comprometido y que cuenta con las habilidades necesarias para el funcionamiento eficiente del negocio. Se considera que el personal

actual tiene la capacidad de adaptación y un enfoque de mejora continua que beneficiara a futuro a la empresa como lo hace en el presente.

- **Socio – cultural**

La empresa cuenta con una lista de clientes que ha mantenido a lo largo de los años. Se considera que el impacto que tiene los productos que se venden tiene una buena aceptación y preferencia de consumo, por lo cual se evalúa que la empresa tiene la capacidad para operar de manera responsable y de adaptarse a las demandas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

Planificación estratégica

Diagnostico situacional

Para efectos de una identificación de las ventajas competitivas de la empresa se realizó un análisis FODA para su evaluación interna, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa. Para obtener una evaluación externa, se utilizó el análisis PESTEL para determinar las oportunidades y amenazas de la misma.

Análisis FODA

Tabla 22

Análisis interno de Fortalezas y Debilidades de Comercializadora del Agro K&J S.A

	EFICIENCIA (E)	RESPUESTA HACIA LOS CLIENTES (R)	INNOVACIÓN (I)	CALIDAD SUPERIOR (S)
PROCESOS	<p>F01: La compañía cuenta con logística propia para el traslado de los productos</p> <p>D01: Se incurre a gastos por conceptos de peajes, alimentación y hospedaje de sus choferes frecuentemente debido a que no tienen un proveedor establecido.</p> <p>D03: La empresa no cuenta con un sistema de inventario ni de pedidos realizan el proceso manualmente y en plantillas de Excel.</p> <p>D04: Existe sobre compra en implementos.</p>	<p>D06: La empresa costea los valores por concepto de la transportación de las frutas y vegetales que son entregado a los clientes.</p> <p>D07: Los costos de transportación son elevados a causa del incremento del precio del combustible</p>	<p>D08: La compañía carece de canales digitales para ofrecer a más mercado sus productos.</p> <p>D09: La empresa dispone de pocos o casi nulo equipos y maquinarias, los procesos en su mayoría son realizados manualmente.</p>	<p>F04: La empresa cumple con las normas básicas de higiene y calidad de sus productos.</p>
PERSONAS	<p>F02: Comercializadora del Agro dispone de personal ágil y técnico en los despachos de los productos hacia los diferentes destinos.</p>	<p>F03: Se cuenta con clientes fieles de relación comercial fija y prolongada</p>		<p>F05: La empresa cuenta con un nivel jerárquico muy bien formado definiendo políticas de calidad claras y excelentes.</p>

D02: No cuentan con una contadora y jefa de bodega realiza el registro contable de los productos.

MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA **D05:** Comercializadora del Agro no ha realizado inversión en la adquisición de nuevos equipos.

D010: Falta de seguimiento a mantenimiento de los vehículos que dispone la compañía por ende constantemente sufren desperfectos mecánicos

Fortalezas (F)

- **F01:** La compañía cuenta con logística propia para el traslado de los productos.
- **F02:** Comercializadora del Agro dispone de personal ágil y técnico en los despachos de los productos hacia los diferentes destinos.
- **F03:** Se cuenta con clientes fieles de relación comercial fija y prolongada.
- **F04:** La empresa cumple con las normas básicas de higiene y calidad de sus productos.
- **F05:** La empresa cuenta con un nivel jerárquico muy bien formado definiendo políticas de calidad claras y excelentes.

Debilidades (D)

- **D01:** Se incurre a gastos recurrentes por conceptos de peajes, alimentación y hospedaje de sus choferes frecuentemente debido a que no tienen un proveedor establecido
- **D02:** No cuentan con una contadora y jefa de bodega realiza el registro contable de los productos.
- **D03:** La empresa no cuenta con un sistema de inventario ni de pedidos realizan el proceso manualmente y en plantillas de Excel.
- **D04:** Existe sobre compra en implementos
- **D05:** Comercializadora del Agro no ha realizado inversión en la adquisición de nuevos equipos.
- **D06:** La empresa costea los valores por concepto de la transportación de las frutas y vegetales que son entregados a los clientes.

- **D07:** Los costos de transportación son elevados a causa del incremento del precio del combustible.
- **D08:** La compañía carece de canales digitales para ofrecer a más mercado sus productos.
- **D09:** La empresa dispone de pocos o casi nulo equipos y maquinarias, los procesos en su mayoría son realizados manualmente.
- **D010:** Falta de seguimiento a mantenimiento de los vehículos que dispone la compañía por ende constantemente sufren desperfectos mecánicos

Análisis PESTEL

Factores Externos

Tabla 23

Análisis de Oportunidades y Amenazas de Comercializadora del Agro K&J S.A

	P	E	S	T	E	L
	POLÍTICO (P)	ECONÓMICO (E)	SOCIAL (S)	TECNOLÓGICO (T)	ECOLOGICO (E)	LEGAL (L)
OPORTUNIDADES	O01: Fortalecimiento a las microempresas por parte del gobierno nacional	O02: Apertura de nuevos nichos de mercado O03: Diversificación de productos por las regiones del país	No aplica	O04: Tendencia hacia canales digitales para realizar compras O05: Nuevas tecnologías para los procesos productivos.	O06: Diversificación de proveedores de la materia prima.	No aplica
AMENAZAS	A01: Disposiciones de restricciones impuestas por el Comité de Operaciones Emergentes (COE) por el coronavirus.	A02: Altos costos para posicionamiento en el mercado	A03: Limitación en la distribución debido a la pandemia del COVID 19 A04: Posicionamiento de gran cantidad de competidores.	A05: Incremento de valores a maquinarias y equipos	A06: Uso de químicos acelerantes en los productos agrícolas A07: Regulaciones y nuevas leyes al sector agrícola	A08: Impuestos a la materia prima y materiales usados en los procesos de empaquetamiento

Oportunidades (O)

- **O01:** Fortalecimiento a las microempresas por parte del gobierno nacional.
- **O02:** Apertura de nuevos nichos de mercado.
- **O03:** Diversificación de productos por las regiones del país.
- **O04:** Tendencia hacia canales digitales para realizar compras.
- **O05:** Nuevas tecnologías para los procesos productivos.
- **O06:** Diversificación de proveedores de la materia prima.

Amenazas (A)

- **A01:** Disposiciones de restricciones impuestas por el Comité de Operaciones Emergentes (COE) por el coronavirus.
- **A02:** Altos costos para posicionamiento en el mercado.
- **A03:** Limitación en la distribución debido a la pandemia del COVID 19.
- **A04:** Posicionamiento de gran cantidad de competidores.
- **A05:** Incremento de valores a maquinarias y equipos.
- **A06:** Uso de químicos acelerantes en los productos agrícolas.
- **A07:** Regulaciones y nuevas leyes al sector agrícola.
- **A08:** Impuestos a la materia prima y materiales usados en los procesos de empaquetamiento.

Objetivos estratégicos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita la mejora continua en las operaciones logística, el servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

- 1 Redactar estrategias de crecimiento, diferenciación, eficiencia y financieras que impulsen el crecimiento de la comercializadora COAGRO J&K S.A.
- 2 Detallar las actividades y beneficiarios del plan estratégico.
- 3 Elaborar indicadores que puedan medir la implementación del plan estratégico diseñado para comercializadora COAGRO J&K S.A.

Desarrollo de estrategias

Las estrategias diseñadas tienen correspondencia con los fundamentos teóricos del modelo de Logistic Service Quality Scale (LSQ) de Mentzer, puesto que se orientan al fortalecimiento de la calidad del servicio logísticos mediante mejoras en la puntualidad de las entregas, la confiabilidad del servicio, la condición del producto y la comunicación con los clientes. De forma paralela, las estrategias también se relacionan con el Modelo Dupont, ya que se busca optimizar la eficiencia operativa y el control de costos, factores que incluyen en el margen de utilidad y en la rotación de los activos de la empresa.

De esta forma, el plan estratégico no solo pretende mejorar la percepción de la calidad del servicio de entrega, sino que también busca contribuir a fortalecer la rentabilidad empresarial de la comercialización del Agro COAGRO J&K S.A.

Estrategias de crecimiento

1. Expansión geográfica: Se puede considerar la expansión del negocio a otras ciudades cercanas a Portoviejo. Por ejemplo, se podría explorar la posibilidad de abrir sucursales o puntos de venta en ciudades como Manta, Montecristi o Santa Ana. Esto permitiría llegar a nuevos clientes y aumentar la base de clientes potenciales.
2. Venta en línea: Se puede explorar la posibilidad de vender los productos a través de una tienda en línea. Esto permitirá ofrecer comodidad a los clientes a la hora de realizar los pedidos y se optimizaría el tiempo utilizado para levantar los pedidos de forma manual.

Estrategias de diferenciación

1. Calidad superior: Debe existir el enfoque de ofrecer productos de la más alta calidad, para ello será importante establecer relaciones sólidas con proveedores en Quito que ofrezcan productos frescos y cultivados de forma sostenible. Asegurando que los productos siempre sean frescos con buen sabor, lo que permitirá destacar frente la competencia.
2. Servicio al cliente personalizado: Brindar un servicio único y personalizado a los clientes, mediante la capacitación al personal para que sean conocedores de los productos, puedan asesorar sobre la selección de frutas, y brinden recomendaciones sobre cómo utilizar o almacenar los productos de manera óptima.

3. Mejoras en el empaque del producto: Obtener certificaciones y sellos de calidad reconocidos que respalden la calidad, la sostenibilidad y seguridad de los productos. Estos sellos pueden generar confianza en los consumidores y diferenciar la empresa como proveedor comprometido con la calidad y servicio y la responsabilidad ambiental y social.

Estrategias de eficiencia

1. Optimización de la cadena de suministro: Busca formas de mejorar la eficiencia en la cadena de suministro. Evalúa los proveedores en Quito y busca aquellos que ofrezcan una combinación óptima de calidad, precio y confiabilidad en la entrega.
2. Gestión de inventario: Implementa una gestión de inventario eficiente para minimizar el desperdicio y los costos asociados. Mantiene un equilibrio adecuado entre el inventario disponible y la demanda esperada.
3. Logística y transporte: Optimiza las operaciones logísticas y de transporte. Busca rutas de transporte eficientes que minimicen los costos y los tiempos de entrega.
4. Reducción de desperdicios: Implementa prácticas que reduzcan el desperdicio de productos y recursos.

Estrategias financieras

1. Control de costos y gastos: Realiza una revisión exhaustiva de los costos y gastos del negocio identificando áreas donde puedas reducir gastos innecesarios o realizar ajustes para mejorar la rentabilidad.

Implementación y seguimiento

A continuación, se presenta un plan detallado con cada una de las estrategias propuestas. En este plan estratégico se especifican las actividades a llevar a cabo que permitirán obtener beneficios en la cadena de suministro de la comercializadora del agro COAGRO J&K S.A. Cada actividad propuesta contempla que la empresa tenga mayor rentabilidad y que los clientes se sientan satisfechos del servicio que reciben. A su vez, se establecen indicadores claves de rendimiento que permitirán medir el progreso y el éxito de la implementación de las estrategias propuestas.

Tabla 24

Plan estratégico para la comercializadora del agro COAGRO J&K S.A.

TIPOS DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	BENEFICIOS	RESPONSABLE	INDICADORES
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Expansión geográfica	Abrir sucursales o puntos de venta en ciudades como Manta, Montecristi y Santa Ana.	Mejora en la cadena de distribución.	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de sucursales o puntos de venta abiertos en nuevas ciudades. 2. Cobertura geográfica: Porcentaje de ciudades alcanzadas. 3. Crecimiento de ventas en las nuevas ubicaciones. 4. Número de nuevos clientes adquiridos en las nuevas ciudades. 5. Retorno de inversión (ROI) de las nuevas sucursales o puntos de venta.
	Ventas en línea	Crear una página web para realizar la venta y compra de los productos.	Optimización del tiempo del cliente al realizar el pedido y optimización de la empresa al recibir el mismo de forma ordenada y detallada.	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de pedidos realizados a través de la tienda en línea. 2. Crecimiento de ventas en línea: Comparativa de las ventas en línea respecto a las ventas totales. 3. Número de nuevos clientes adquiridos a través de la tienda en línea. 4. Tiempo promedio de entrega de pedidos realizados en línea.
	Calidad superior	Establecer relaciones solidas con los	Cientes satisfechos.	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de satisfacción del cliente: Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas, reseñas o comentarios.

		proveedores que aseguren productos frescos.			2. Tasa de devoluciones de productos: Evaluar la cantidad de productos devueltos debido a problemas de calidad.
ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	Servicio al cliente personalizado	Capacitación al personal para que conozcan los productos y asesorar a los clientes.	Clientes satisfechos.	Encargado de operación y distribución	<ol style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción del servicio al cliente: Evaluar la satisfacción de los clientes con respecto a la atención y el asesoramiento recibido. Nivel de conocimiento del personal: Evaluar el conocimiento y la capacitación del personal para brindar un servicio personalizado y experto
	Mejorar en el empaque del producto	Obtener certificaciones y sellos de seguridad para los productos.	Clientes satisfechos.	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> Aceptación del mercado: Evaluar el impacto de las mejoras en el empaque en la aceptación y la preferencia de los clientes. Diferenciación en el mercado: Determinar el nivel de diferenciación y distinción en comparación con la competencia debido a las mejoras en el empaque
	Optimización de la cadena de suministro	Evaluar los proveedores para negociar acuerdos favorables en términos de costos, plazos de entrega y	Empresa y Clientes satisfechos.	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del proveedor: Medir la satisfacción de los proveedores en Quito en términos de calidad, precio y confiabilidad en la compra. Índice de selección de proveedores: Evaluar la efectividad del proceso de selección de proveedores en términos de

ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA		condiciones de pago.			encontrar la combinación óptima de calidad, precio y confiabilidad. 3. Costo de adquisición: Evaluar el costo de adquirir productos de los proveedores en Quito y compararlo con los estándares establecidos
	Gestión de inventario	Utilizar técnicas de pronóstico de demanda para predecir con precisión las necesidades futuras y evitar la escasez o el exceso de inventario.	Empresa	Gerente general y jefa de bodega.	1. Rotación de inventario: Medir la frecuencia con la que el inventario se vende y se repone. 2. Nivel de agotamiento de inventario: Evaluar el porcentaje de veces que los productos no están disponibles debido a un agotamiento de inventario. 3. Eficiencia de la gestión de inventario: Evaluar los costos asociados con el mantenimiento del inventario y compararlos con los estándares establecidos.
	Logística y transporte	Uso de sistemas de gestión de transporte o de tercerización logística para mejorar la eficiencia en la distribución de los productos.	Empresa y clientes.	Gerente general y encargado de operación y distribución	1. Costo de transporte: Medir los costos asociados con las operaciones de transporte desde Quito hasta Portoviejo. 2. Tiempo de entrega: Evaluar el tiempo que tardan los productos en llegar desde Quito hasta Portoviejo y compararlo con los estándares establecidos. 3. Nivel de precisión en la entrega: Determinar el porcentaje de entregas realizadas correctamente y sin errores.

	Reducción de desperdicios	La implementación de políticas de devolución y reutilización de empaques, y la adopción de prácticas de reciclaje o compostaje para los residuos orgánicos generados en el negocio.	Empresa.	Gerente general y jefe de bodega.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sostenibilidad logística: Evaluar el impacto ambiental de las operaciones logísticas y buscar formas de reducir la huella de carbono.
ESTRATEGIAS FINANCIERAS	Control de costos y gastos	Negociar precios con proveedores, la optimización de procesos para reducir el desperdicio y la adopción de tecnologías eficientes que ayuden a controlar los costos.	Empresa.	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de desperdicio de productos: Medir la cantidad de productos que se desperdician debido a daños, caducidad u otros motivos. 2. Ahorros de costos: Evaluar los ahorros de costos asociados con la reducción de desperdicios y compararlos con los estándares establecidos
					<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo total de operación: Medir el costo total de operar el negocio, incluyendo costos directos e indirectos, salarios, alquiler, suministros, servicios públicos, entre otros. 2. Porcentaje de gastos respecto a los ingresos: Calcular el porcentaje de gastos en relación con los ingresos totales del negocio. 3. Eficiencia de costos: Medir la relación entre los costos y la producción o ventas

del negocio para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos.

4. Índice de reducción de costos:
Determinar el porcentaje de reducción de los costos y gastos después de implementar las medidas de control y optimización.
 5. Ahorros logrados: Registrar los ahorros obtenidos como resultado de la reducción de costos y gastos
-

Conclusiones

1. La situación actual de empresa COAGRO J&K S.A muestra una reducción considerable en las cifras de venta, siendo para el año 2019 un total de \$548,194.72 y para el 2021 \$367,864.08, con ingresos brutos que pasaron de \$215,839.39 a \$83,856.88 en el año 2021. Los gastos de transporte tuvieron una variación porcentual del año 2020 de -45% y para el año 2021 del 64%. En cuanto el tiempo de respuesta en la distribución de alimentos la empresa cuenta con rutas de abastecimiento y entrega con un tiempo determinado, sin embargo, durante la adquisición de la materia prima en la sierra a menudo existe desabastecimiento de ciertos productos, por lo que se procede a dirigir a otros mercados que generan costos extras en movilidad y estadía en algunos casos.
2. La percepción de los clientes indica problemas en el proceso logístico, los tiempos de entrega, el empaquetamiento y etiqueta de la compañía. Estos aspectos insatisfactorios señalan deficiencia en la calidad del servicio que deben ser mejorados para satisfacer las expectativas de los clientes, conservar los actuales y atraer a nuevos.
3. Se detectaron como factores críticos que inciden en la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes como en la rentabilidad de la empresa, un deficiente control en la gestión de los recursos de la empresa, hecho que se refleja con la ausencia de un sistema de inventario y pedidos automatizados que hagan eficiente la facturación de los productos y confiable el registro contable de la empresa. Además, la evidencia de poca planificación en la adquisición de los productos que la empresa oferta, agrava la ausencia de proveedores y por ende la disponibilidad y escasez de las frutas y vegetales, obligando al personal de

operaciones buscar los productos en diferentes ciudades generando costos adicionales de estadía, alimentación y transporte, lo que incurre en costos elevados en la cadena de suministro que impacta negativamente la rentabilidad de la empresa.

4. Las estrategias de mejora diseñadas son parte del plan estratégico que permitirá que la empresa mejore en las operaciones logísticas, el servicio al cliente y la rentabilidad. Las estrategias tuvieron un enfoque de crecimiento, diferenciación, eficiencia y financiero, que junto a actividades e indicadores trazados lo convierte en un plan estratégico clave que logrará medir el progreso y éxito de la implementación de las estrategias propuesta,

Recomendaciones

Establecer relaciones con proveedores confiables, y no realizar compras aleatorias y depender de múltiples proveedores. Esto reducirá la escasez de productos y evitará la necesidad de buscar proveedores en diferentes lugares, lo que generaría costos adicionales.

Se recomienda revisar y optimizar las rutas y los tiempos de distribución, asegurando que los productos sean entregados de manera puntual y en óptimas condiciones. Además, se deben realizar mejoras en el empaquetado y la etiqueta de la compañía con la finalidad de transmitir una imagen profesional y de calidad.

Utilizar e implementar un sistema automatizado de gestión de inventarios y pedidos, puesto que la falta del sistema de inventarios y pedido automatizado dificulta la precisión en la gestión de los productos. Se recomienda que la empresa invierta en un sistema adecuado que permita un seguimiento en tiempo real, automatice los pedidos y facilite la planificación de la demanda.(Arguello Pazmiño et al., 2020)

Referencias

- Albrecht, K., y Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio. Serie Empresarial*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Álvarez Ojeda, V., y Ramos, A. (2021). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 4(7).
<https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0022>
- Angulo Reyes, L., Figueroa Jiménez, A., Gambin García, C., y Jiménez Chávez, A. (2018). Impacto del transporte internacional en el desarrollo económico de Colombia. *Liderazgo Estratégico*, 8(1), 3-17.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3326/4055>
- Arguello Pazmiño, A. M., Llumigano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., y Torres Ordoñez, L. H. (2020). *Admiistración de empresas. Elementos básicos*. Asociación Latinoamericada de Ciencias Neutrosóficas. <https://doi.org/978-1-59973-562-7>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *Codigo orgánico de la producción, comercio e inversiones, COPCI*. Asamblea Nacional.

- Avila, L., y Rudy, F. (2021). Gestión de operaciones en la empresa, rol clave para afrontar los cambios. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Educación]. Lima.
<https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6213004c-72b7-4cf3-9f40-ab42ae160cb9/content>
- Ballou, R. H. (1999). *Business Logistics Management*. México: Prentice Hall.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). México: Pearson Educación. <https://doi.org/970-26-0540-7>
- Baquero Villamil, G. A. (2021). La logística y su aporte al crecimiento de las empresas. [Tesis de grado, Politécnico Gran Colombiano]. Bogotá.
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6797/3%20La%20log%C3%A1stica%20y%20su%20aporte%20al%20crecimiento%20de%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Borgman, M. (25 de Agosto de 2022). *Comercialización de productos frescos a través de mercados intermedios y directos al consumidor*. Michigan State University:
<https://www.canr.msu.edu/resources/boletin-e-3424sp-comercializaci-n-de-productos-frescos-a-trav-s-de-mercados-intermedios-y-directos-al-consumidor>

- Bowersox, D., Closs, D., y Cooper, B. (2007). *Administración y Logística en la cadena de Suministros* (Segunda ed.). <https://doi.org/9701061322>
- Bravo Vallejo, J. L. (2019). Análisis de los procesos de distribución y su incidencia en la comercialización de la empresa Gerardo Ortiz, ubicada en la ciudad de Cuenca, período 2014. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Cuenca.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5351/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0006.pdf>
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., y Berreleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos básicos de la administración* (Primera ed.). México.
- Bueno, Á., y Jácome, M. (2021). Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones. *Revista Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 334-365.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1292>
- Cadena, J., Llumiquinga, K., Sarzosa, M., y Sarrade, F. (2020). Análisis de la cadena de suministro de las grandes empresas del sector de alojamiento y servicios de comida en el Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador. *Revista Espacios*, 41(34), 123-140.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p09.pdf>
- CAF. (2018). *Instituciones para la productividad. Hacia un mejor entorno empresarial*. Buenos Aires: CAF.

<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1343/RED2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Cala Hederich, A. (2005). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Revista Electronica Civilizar*, 5(9), 43-58. <https://doi.org/10.22518/16578953.703>

Camargo Acuña, G., Diaz Alonso, R. C., Velandia Pacheco, G., y Navarro Manotas, E. (2017). Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmecánicas en Colombia. *Revista Espacios*, 38(58), 16-32. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p16.pdf>

Carreño Solís, A. J. (2017). *La cadena de suministro y logística*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Casanovas, A., y Cuatrecasas, L. (2003). *Logística Empresarial, Gestión Integral de la Información y Material de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Casas, J., Repullo, J., y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Aten Primaria*, 3(1), 527-538.

CEPAL. (2014). *Ineficiencias en cadenas logísticas: el caso de los países sin litoral de América del Sur*. CEPAL, Facilitación del Transporte y el Comercio en América Latina y El Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37500/1/S1420936_es.pdf

- Chase, R., y Jacobs, R. (2014). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (Decimotercera ed.). McGraw - Hill. <https://doi.org/978-007-352522-8>
- Christopher, M. (2000). *Logística: Aspectos Estratégicos*. México: Limusa Noriega Editores.
- Comercializadora del Agro COAGROJ&K. (2022). *Procesos de distribución en la cadena de suministros*.
- Crosby, P. (1988). *La organización permanece exitosa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Deloitte. (2018). *El auge de la empresa social*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2018/2018-HCTrends_Estudio_ResumenEjecutivo.pdf
- Díaz Gómez, H. B., García Cáceres, R. G., y Porcell Mancilla, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(63), 5-21.
<https://doi.org/0120-8160>
- Díaz Tibaquirá, M. P. (2021). Estrategias de comercialización de frutas y hortalizas por medio de la última milla en Colombia. *Monografía de compilación*. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá.
http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11157/PROYECTO_DI_AZ_TIBAQUIRA_MARIA_PAULA_.pdf?sequence=1
- Escrivá Monzó, J., Savall Llidó, V., y Martínez García, A. (2014). *Gestión de Compras* (Primera ed.). Madrid: McGraw-Hill Education.

- Estrada Mejía, S., Retrepo de Ocampo, L. E., y Ballesteros Silva, P. P. (2010). Análisis de los costos logísticos en la administración de la cadena de suministro. *Revista Scientia El Technica*, 16(45), 272-277. <https://doi.org/84917249050>
- FAO. (2023). *Ecuador en una mirada*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/es/>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Fundación Andaluza. (2019). *Cadena de valor*. Junta de Andalucía. Junta de Andalucía. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Giner, G. (12 de Septiembre de 2019). *Canales de distribución, ¿cuál es el adecuado para tu negocio?* Escuela de negocios y dirección, Universidad Europea Miguel de Cervantes: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>
- Gómez Gómez, I., y Brito Aguilar, J. (2020). *Administración de Operaciones* (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Gryna, F., Chua, R., Defeo, J., y Pantoja, J. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad* (Quinta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.

- Handfield, R., y Nichols, E. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice - Hall.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana editores S.A de C.V.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*. Mexico: Patria.
- Imai, M. (1998). *Como implementar el kaizen en el sitio de trabajo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- INACAP. (2018). *Guía de Aprendizaje, la empresa y su entorno*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Capacitación Profesional. http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U1_GA.pdf
- INEC. (2013). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua (ESPAC)*. Quito.
- Jones, G., y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). Pearson Educación.
- LaLonde, B. J. (1998). Supply Chain Evolution by the Numbers. *Supply Chain Management Review*, 2(1), 7-8.
- Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2002). *Marketing* (Sexta ed.). México: International Thomson Editores S.A.,

- Lambert, D., García, S., y Croxton, K. (2005). An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25-51.
<https://doi.org/10.1002/J.2158-1592.2005.TB00193.X>
- Lambert, Emmelhinz, M., y Gardner, J. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 2.
<https://doi.org/10.1108/09574099610805485>
- Liang, L., Yang, F., Cook, W., y Zhu, J. (2006). DEA Models for Supply Chain Evaluation. *Annals of Operations Research*, 145, 35-49. <https://doi.org/10.1007/s10479-006-0026-7>
- Márquez Balón, G. M. (2015). Identificar y establecer los procesos de la empresa Asiatenciaport Cía. Ltda. para el sistema de gestión de calidad. *Examen complejo*. Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/3913>
- Martínez, L. (2013). *La agricultura familiar en el Ecuador*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago. https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1434745799147AgriculturaFamiliarEcuadorMartinez_editado.pdf
- Medina, C. (2018). Importancia de los canales de distribución de la empresa Coca Cola. *Tesis de grado*. Unidad Académica de Ciencias Empresariales, Machala.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12922/1/ECUACE-2018-MKT-DE00150.pdf>

- Mentzer, J., De Witt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., y Zacharia, Z. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2).
- Mero Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Ciencias Económicas y Empresariales*, III(8), 84-102.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (09 de Septiembre de 2019). *Agricultura, la base de la economía y la alimentación*. Gobierno del Ecuador:
<https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/>
- Mora García, L. A. (2018). *Principios y máximas de la cadena de abastecimiento* (Primera ed.). ECOE.
- Morgan, H., y Cogger, J. (1975). *El manual del entrevistador*. El Manual Moderno.
- Munch, L. (2021). *Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México.
- Nakinra, S. (2021). *Conocimiento y orientacion al cliente*. Experto Digital:
<https://aulavirtual.serexpertodigital.com/temas/definicion-copy/>
- Nugent, M. M., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., y Flores Morales, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146.

- Pacheco Molina, A. M., Pupo Francisco, J. M., y Parra Ochoa, E. B. (2019). Criterios para la selección de proveedores en el sector camaronero ecuatoriano. *Revista Espacios*, 40(14), 7. <https://doi.org/8080/xmlui/654321/6651>
- Palella, S., y Martins, F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (Segunda ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Parra Coronado, A. (1989). *Comercialización de frutas y hortalizas*. Departamento de Ingeniería Agrícola.
- Pelton, L., Strutton, D., y Lumpkin, J. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 43-59.
- Pulido Polo, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Revista Opción*, 31(1), 1137-1156.
- Rosenzweig, E., Roth, A., y Dean, J. (2003). The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00037-8)
- Ruibal, H. (1994). *Gestión Logística de la Distribución Física Internacional*. Colombia: Grupo editorial Norma S.A.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, M. P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Sánchez Sánchez, L. d. (2022). Red Logística de Distribución como Herramienta de Gestión, Caso: Comercial Pacheco. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Ambato.
- Saravia, C. (2019). Comercialización y mercados agropecuarios. [Tesis de grado, Universidad Nacional de La Pampa]. La Pampa.
<http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/comercializacion/formacionprecios09.pdf>
- Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., y Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de Operaciones. Conceptos y casos contemporáneos* (Quinta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://doi.org/978-607-15-0600-9>
- Sharma, M. K., y Bhagwat, R. (2007). An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 57-68.
<https://doi.org/10.1108/13683040710820755>
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *Metodología formal de la investigación científica* (Segunda ed.). México: Limusa.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (Segunda ed.). Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gesti3n para una empresa de servicios. *Industrial Data Revista de Investigaci3n*, 16(1), 17-28.
<https://doi.org/81629469003>
- Villacís, L., May3n, D., y Romero, E. (2019). Plan de negocios para la comercializaci3n de vegetales y frutas mediante una aplicaci3n informática. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administraci3n*, 6(3), 163-176.
<https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/774/698>
- Zer3n, F. (2012). El enfoque de la cadena de suministros y su gesti3n. *Contribuciones a la Economía*. https://www.eumed.net/ce/2012/enfoque-gestion-cadena-suministros.html?fbclid=IwAR2KuNJZty7Cv10M1mTC03nB82e69SGc22M04zQj0_gs2zciLsXWzYm2q78

Anexos

Anexo 1

Entrevista al Gerente General de Comercializadora del Agro J&K

Entrevista al Gerente General de Comercializadora del Agro J&K Ing. José Luis Pinargote
Alcance: Conocer el almacenamiento de los productos y su proceso de envío desde el origen hasta la bodega principal de la empresa.
1. ¿Cómo se procede con el almacenamiento de las frutas y vegetales en las bodegas de la empresa?
<p>Cuando el camión refrigerado arriba a la empresa se procede a su descargue mismo que vienen en sacos y son colocados en pallets para evitar cualquier tipo de situación que ponga en peligro la mercancía. Luego para no perder la cadena de frío los productos son puestos en refrigeración para posterior comenzar su lavado, empaquetado y etiquetado. Se procede luego a la clasificación de los productos en estado bueno o estado malo ya que realmente y por cuestiones de tiempo no podemos hacer en la ciudad de origen a un aforo físico completo de las frutas y vegetales.</p> <p>Cuando son clasificados, los productos aptos son colocados en tinas para su lavado y desinfección. Es importante señalar que cuando se realiza el proceso de empaquetamiento, ya se tienen ubicados los pallets con el nombre del comprador a entregar para de esta manera no generar confusión a la hora de cargar al camión directamente. Los despachos son al día siguiente de haber llegado el producto a la bodega para mantener su frescura.</p> <p>Los pedidos son previamente comunicados vía correo electrónico o por llamada telefónica y son organizados en una plantilla Excel para su distribución. La empresa no mantiene ningún sistema de inventarios ni de pedidos por lo que lo hacemos en su mayoría manualmente y tabulados en una plantilla para conocimiento del conductor al momento de la compra.</p>
2. ¿Cómo es el procedimiento logístico en cuanto a la cadena de suministros para el abastecimiento de las frutas y vegetales?
<p>Los requerimientos de nuestros clientes son semanales, lo que se plantea con el equipo de trabajo es una rotación rápida a los productos ya que son perecibles y aunque unos son de congelado se procede al despacho al día siguiente o máximo dos días después de su arribo.</p> <p>Semanalmente recibimos los pedidos y se va organizando la cantidad, lugar a recopilar y usualmente los fines de semana se prepara el camión para su viaje a la ciudad de Ambato en la sierra, y acudir al mercado central de dicha localidad y negociar con los proveedores para posterior hacer su carga al mismo tiempo se programa con el camión que recopilará los productos localmente. En realidad, no tenemos un proveedor establecido, sino que son varios, por lo que en algunas ocasiones unos no disponen del volumen de compra que vamos a realizar o simplemente otros no disponen el producto. Quizás es una de nuestras deficiencias porque en más de una ocasión hemos tenido que recorrer otros mercados al por mayor de la ciudad de</p>

<p>Ambato incluso en lugares aledaños para la provisión de los productos. Al mismo tiempo los productos que son producidos localmente son de rápida recopilación y ubicación en las bodegas.</p>
<p>Las frutas y vegetales producidas localmente son receptadas en el mercado número 2 de la ciudad de Portoviejo por lo que se hace un traspaso de camión a camión en horas de la madrugada que es cuando suelen llegar y trasladarlos a la bodega de la empresa. En este caso el camión proveedor provee de la mano de obra para su carga al camión de la empresa.</p>
<p>Cuando los productos están empaquetados y listos para su despacho se procede a la carga en el camión y de acuerdo al cronograma de entregas se prioriza el despacho primero en la ciudad de Portoviejo y luego a la ciudad de Montecristi y finalizar en Manta a los clientes que son hoteles, barcos y tiendas de supermercados etc. La cliente previa a su entrega se es notificado en una hora aproximada de que recibirá su producto sea éste telefónicamente o vía correo electrónico, pero mayormente es por teléfono de tal manera pueda organizarse sea éste con el administrador o encargado de turno.</p>
<p>En lo posterior cuando los productos son recibidos, es verificado por el cliente y se procede con la firma respectiva de su recibido. Es importante señalar que se trabaja con guías de remisión para constancia de las partes.</p>
<p>Algo a recalcar es que, al no tener proveedores fijos, el conductor acude a otros sitios previa coordinación con mi persona, para la aprobación de la compra. El chofer es conocedor también de las rutas e incluso de las locaciones donde se compra al por mayor las frutas y vegetales.</p>
<p>3. ¿Qué procesos cumplen para la entrega o despacho de los productos desde su origen inicial hasta su entrega final?</p>
<p>Los clientes mantienen un cronograma de pedidos semanales, también es cierto que tienen otras empresas que suplen su demanda, por tal razón somos parte de un grupo de proveedores que les vendemos los productos. Ahora los procesos que cumplimos son muy estrictos sobre todo para la conservación de las frutas y vegetales. Primero, se coordina con los clientes cantidades porque semanalmente varía.</p>
<p>Para la transportación se cumple a cabalidad con las normas técnicas del camión, ejemplos que las llantas no estén lisas, que el motor este en perfecto funcionamiento por lo que cada semana se le realiza chequeos y mantenimientos para estar en óptimas condiciones y que no sufra un desperfecto que pueda afectar la cadena logística por ende retrasos en las entregas. Si bien es un rubro que en último año se ha incrementado sobre todo en el tema del combustible, vemos que es necesario hacerlo para cumplir con los clientes. A su vez se verifica que los documentos estén en regla en cuanto a documentación se refiere. Los kilómetros de recorrido usualmente son de 800Km en ida y vuelta mientras hacia la región sierra y el camión local que no está refrigerado borda por los 100 km diarios. Una vez verificados los puntos descritos en líneas anteriores se da la aprobación para la recopilación de los productos en origen y entrega en destino. El contacto con gerencia es primordial al momento de la negociación para adquirir la mercancía. A su arribo la descarga, clasificación y posterior lavado y desinfección que son estrictamente cumplidos para ofrecer productos aptos y de calidad que es lo que busca siempre la empresa.</p>
<p>Dato importante también a señalar es que la empresa cuando entrega los productos incurre constantemente en compras de bandejas plásticas mismas que con frecuencia se deterioran y en</p>

<p>el último año 2021 represento un rubro de aproximadamente 1500 USD, y que son necesarios para la ubicación y transportación de las frutas y vegetales previo a su empaquetamiento y ubicación en los pallets antes de ser cargados.</p>
<p>4. ¿Cómo considera usted que puede mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro y cuales son de mayor importancia dentro de la compañía?</p>
<p>Lo ideal sería que nuestros proveedores en la ciudad de Ambato nos envíen los productos hasta nuestra bodega en la ciudad de Portoviejo pero tampoco nosotros compramos un camión con un vegetal o fruta en específico sino que nuestras compras son variadas por tal razón el vendedor en los mercados no están dispuestos asumir costos de trasportación cuando la carga en el camión no es completa pero a su vez se está conversando con otros proveedores hablando de la región sierra para que ellos coordinen con otros compradores de nuestra localidad y así puedan transportar unificadamente la mercadería a precios de conveniencia para nosotros, pero también existe otro problema que no todos demandan de los productos semanalmente y he ahí un punto de inflexión para concretarse un envío.</p>
<p>Si bien es cierto el elevado costo que implica transportar las frutas y vegetales hoy en día a comparación de años anteriores, tratamos de que nuestro margen de ganancia no resulte muy afectado manteniendo precios baratos para que la mercadería pueda seguir comprándose para con nuestros clientes.</p>
<p>Como es de su conocimiento todos los materiales también ha subido sobre todo los plásticos por eso estamos pensando seriamente en cambiar a mallas la mayoría de los productos que vendemos para reducir estos rubros y mejorar la rentabilidad, así mismo las bandejas donde se transportan la mercancía manejarla con mayor cuidado porque el deterioro pronto de éstas nos está costando aumento en sus compras.</p>
<p>Finalmente, en un corto plazo pretendemos establecer alianzas con proveedores de la ciudad de Quito para establecer relaciones comerciales más seguras y a conveniencia de ambas partes donde se incluya el envío hasta nuestra bodega.</p>
<p>En cuanto a los productos que son adquiridos localmente, también en un corto plazo, realizaremos alianzas directamente con los agricultores de la zona para que el despacho no pase por intermediarios y cargarlos directamente al camión para lo que ya se han comenzado conversaciones con productores de Sosote, Chone, El Carmen, Rio chico, Calceta y otros más que vamos a visitar y en los cultivos que son de ciclo corto pues abastecemos al momento de la cosecha para su posterior distribución.</p>

Anexo 2

Entrevista a la Jefa de Bodega de Comercializadora del Agro J&K

Entrevista a la Jefa de Bodega de Comercializadora del Agro J&K Ing. Jessenia Pinargote
Alcance: Conocer el proceso de arribo de los productos y su proceso de despacho hacia los clientes en la provincia de Manabí
1. ¿Cómo se procede con el almacenamiento de las frutas y vegetales en las bodegas de la empresa?
Como jefa de bodega mi responsabilidad es coordinar el arribo de los productos, bien es cierto se mantiene constante comunicación con el conductor del camión para que se informe de algún inconveniente que pueda tener. Cuando el automotor llega a la bodega me encargo de constatar físicamente la mercadería realizando el conteo respectivo y verificación de facturas, guía de remisión como de todos los gastos que conllevo ir a recopilar los productos. Luego de proceder al conteo, clasificamos los sacos de frutas y vegetales para colocarlos en los respectivos pallets con una numeración específica para llevar un orden de lo que se va a procesar después.
En lo posterior comunico al gerente de la empresa mediante escrito la mercadería recibida para ir gestionando o coordinando la fecha y día de entrega de los productos. La Bodega siempre debe de estar en condiciones de salubridad óptimas para mantener la calidad en la mercadería. El espacio donde se almacena la carga es de aproximadamente 3000 m ² que es donde se ubica todo lo recibido y tiene una capacidad de almacenamiento de 2300 sacos puestos en pallets y otro 1000 m ³ donde se ubica lo que ya está empaquetado y listo para despachar.
2. ¿Cómo es el procedimiento logístico en cuanto a la cadena de suministros para el abastecimiento de las frutas y vegetales?
La cadena de suministros parte desde los pedidos que hacen nuestros clientes que por semana varía en cuanto a sus cantidades por tal razón nos comunican, luego se tabula la información en una plantilla Excel que es analizada junto con el gerente y al mismo tiempo con el encargado de operaciones y distribución para coordinar el viaje del camión. Cuando se tienen definidas las cantidades se establece lo que va a ser comprado a los proveedores locales ubicados dentro de la ciudad de Portoviejo en mercado mayorista número 2 y lo que se va a ir a recopilar a la ciudad de Ambato al mercado artesanal mayorista de dicha ciudad.
Entonces una vez confirmado el pedido, también se va preparando la zona de almacenamiento donde van a ser ubicados los productos a su arribo. Cuando los camiones llegan a la bodega se produce el descargue de las frutas y vegetales que vienen en sacos y son almacenados en unos pallets con área acondicionada en refrigeración para no perder la cadena de frío. Es importante señalar que el camión refrigerado es el que hace los viajes hacia la región sierra misma que por horas de viaje se necesita que los productos se mantengan en su cadena de frío óptimo. En cambio, el otro camión que no es refrigerado hace la recopilación localmente y como la distancia es corta no se produce perjuicio alguno a las frutas y vegetales que se compran en la ciudad de Portoviejo directamente.

<p>Cuando todas las frutas y vegetales llegan a la bodega se hace la respectiva clasificación de los que se encuentran en buen y mal estado y esto se informa a gerencia para tomar los correctivos con el proveedor en la siguiente manera. Dato importante a señalar es que difícilmente se puede realizar un aforo a los sacos cuando se los están comprando por lo que son sacos con productos aglomerados, pero bien se anticipa uno con el proveedor que siempre entregue productos en buen estado. Aun así existe un porcentaje de frutas y vegetales que ya sean por el trayecto del viaje se suelen deteriorar. El total de mercancía que se va a desechar se pesa y se le calcula el valor que representa para mantener una estadística mensual y anual de lo que representa y así pues comunicarle de la misma manera al proveedor del perjuicio que se le hace a la compañía para que tome los correctivos necesarios en las futuras compras.</p>
<p>Lo importante es que todas las frutas y vegetales a ser entregadas a los clientes son las de mejor calidad y que se encuentran en óptimas condiciones para su consumo humano.</p>
<p>3. ¿Qué procesos cumplen para la entrega de los productos desde su origen inicial hasta su entrega final?</p>
<p>Primero se debe de conocer los requerimientos de los clientes, tipo de fruta y cantidades, mismo que es comunicado vía telefónica o por correo electrónico. Una vez recibido la orden se realiza la socialización con el gerente general y nuevamente con el encargado de operación y distribución quien es coordinara las rutas y estado de los vehículos. Se verifica todos los documentos habilitantes para el viaje y se procede con la salida de los camiones hacia los destinos para la recopilación de los productos.</p>
<p>A su llegada se solicita todas las facturas de las compras realizadas para llevar también un registro contable para sus posteriores declaraciones, misma que es también realizada por mi persona, en realidad soy polifuncional ya que no contamos con una contadora como tal por un tema netamente de presupuesto. Luego se clasifican los productos para su posterior lavado, desinfección y proceder al empaquetamiento y etiquetado y entrega con lo coordinado previamente con los clientes. Cabe recalcar que todos los productos son transportados en bandejas plásticas para una mejor organización y conteo y al momento de la entrega la parte compradora hace una verificación de los mismos y procede a firmar lo recibido para satisfacción y constancia de las partes.</p>
<p>4. ¿Cómo considera usted que puede mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro y cuales son de mayor importancia dentro de la compañía?</p>
<p>Cuando hemos conversado con el gerente sobre todo, uno de los temas a plantearse y que vemos incluso como una estrategia a realizar en un corto plazo es de que el camión no solo realice el viaje a recopilar las frutas y vegetales a la región sierra ósea específicamente a Ambato, ya que el automotor sube sin carga alguna, entonces conversamos el tema de por qué no llevar productos producidos en la región costa para poder proveer en esa locación también, de tal manera aprovecharíamos al máximo la transportación , por consiguiente estamos trabajando con comerciantes locales para en un momento determinado poder ejecutar el proyecto ya que representaría para la empresa una mejor rentabilidad.</p>
<p>Así mismo lo ideal sería establecer relaciones comerciales con proveedores fijos de la región sierra y que éstos sean los que envíen los productos, aunque el incremento de acuerdo a lo</p>

investigado representaría un incremento del 10% adicional a los gastos de compras de las frutas y vegetales, pero no hemos llegado a ningún acuerdo en estos momentos, ya que sigue en estudio.

Anexo 3

Entrevista al encargado de operaciones y distribución de Comercializadora del Agro J&K

<p>Entrevista al encargado de operaciones y distribución de Comercializadora del Agro J&K Ing. Paúl Pérez</p>
<p>Alcance: Conocer el manejo de los productos, su proceso de empaquetamiento y despacho desde la bodega de la empresa hacia los clientes.</p>
<p>1. ¿Cómo se procede con el almacenamiento de las frutas y vegetales en las bodegas de la empresa?</p>
<p>Cuando los productos han arribado a las bodegas de la empresa, la Jefa Ing. Jessenia Pinargote me informa vía electrónica su llegada de tal manera me pide acompañamiento para la verificación de la mercadería y coordinar su descarga en las locaciones que previamente yo como encargado he establecido separando las frutas de los vegetales. Una vez descargado los productos hago acompañamiento y supervisión en el proceso de lavado y desinfección de tal manera voy supliendo de todos los materiales necesarios para su empaquetamiento sean estas fundas plásticas, la bandeja de espuma flex y las etiquetas para tener un producto de buena presentación y acabado. Una vez lista la mercadería final procedo a coordinar con los clientes fecha y hora de llegada de las frutas y vegetales y al mismo tiempo disponer a los conductores del recorrido que van a realizar para tratarlo de hacer con eficiencia y puntualidad en lo establecido en el cronograma que yo realizo semanalmente para satisfacción del cliente.</p>
<p>2. ¿Cómo es el procedimiento logístico en cuanto a la cadena de suministros para el abastecimiento de las frutas y vegetales?</p>
<p>Como encargado de operación y distribución mi responsabilidad se enmarca en tener preparados todos los materiales necesarios para el empaquetamiento de los productos, y que la calidad sea óptima para satisfacción de nuestros clientes. Mi supervisión y control es que no existan empaquetados mal hechos o con suciedad, las frutas deben estar brillantes para lo que usamos un químico natural y sobresaltar el producto, actividad que es muy común en las empresas como la de nosotros. Con la pandemia hace que la desinfección sea lo más importante en la cadena de suministros para ofrecer frutas y vegetales saludables por eso aquel proceso lo manejamos de manera rigurosa. Cuando se encuentra lista la carga les comunico a la jefa de bodega y al gerente para su despacho mismo que se programa de acuerdo con las localidades y que usualmente hago compañía para verificar el manejo de los productos y que lleguen al destino final sin inconveniente alguno.</p>
<p>3. ¿Qué procesos cumplen para la entrega o despacho de los productos desde su origen inicial hasta su entrega final?</p>

Lo primero es la clasificación de los productos que se encuentran en buen o mal estado, posterior como lo explique en la pregunta anterior es el lavado y desinfección por lo que los productos que vienen ensacados son proporcionados directamente desde el agricultor a los camiones que son reunidos en los mercados centrales de la ciudad de Ambato y Portoviejo quiere decir que no pasan por ningún proceso de cuidado, sino que directamente de la cosecha pasan a los sacos. Una vez empacados los distribuyo de acuerdo con la demanda de los clientes. En más de una ocasión no es necesario el uso de los camiones, sino que de una camioneta que la compañía también dispone cuando son distancias y pedidos reducidos. Las rutas de entrega usualmente comienzan por Portoviejo, luego Montecristi y finalmente la ciudad manta que es donde mantenemos a nuestros clientes.

4. ¿Cómo considera usted que puede mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro y cuales son de mayor importancia dentro de la compañía?

A consideración y como responsable del requerimiento de los insumos y materiales para el empaquetamiento, le he comunicado al gerente que hay sobre compra de los implementos mencionados anteriormente por tal razón estoy proponiendo que las compras de éstos se hagan acorde a los pedidos. Al mismo tiempo una verificación en origen de los productos que no vengán frecuentemente en mal estado, pero es incierto porque realizar una inspección física de las frutas y vegetales trae consigo mayor tiempo en el lugar de recopilación, para lo que le he propuesto incluirme en los viajes para al menos hacer una verificación rápida.

Anexo 4

Entrevista a cliente de Comercializadora del Agro J&K

Entrevista al Cliente Sr. Sebastián Vélez Administrador del Hotel Manta Host
Alcance: Conocer el almacenamiento de los productos y su proceso de envío desde la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K a las instalaciones del Hotel
1. ¿Cómo se procede con el almacenamiento de las frutas y vegetales en las inmediaciones del Hotel?
Cuando nuestro proveedor notifica que los productos están listos, se procede a coordinar con el personal en cuanto a horarios y fecha a recibir al mismo tiempo se informa al personal de cocina sobre todo que es donde mantenemos el restaurante que prepare los frigoríficos en espacio para la ubicación de los productos. Una vez arribado el camión personalmente procedo a la verificación de nuestro pedido y de estar todo ok realizo la firma de recepción a satisfacción de ambas partes para luego generar la factura correspondiente.
2. ¿Cómo es el procedimiento logístico en cuanto a la cadena de suministros para el abastecimiento de las frutas y vegetales?
En realidad, no contamos con un procedimiento como tal, más bien nuestro proveedor es el encargado de cumplir con nuestros pedidos de manera eficiente, entendiendo que en más de una ocasión han tenido retrasos por diversas circunstancias ajenas a nuestra responsabilidad. Nosotros como hotel hacemos la recepción del producto en las bandejas que ellos nos proveen,

mismas que son devueltas cuando los productos han sido puestos en refrigeración por parte del personal de cocina.

3. ¿Qué procesos cumplen para el retiro del producto a su arribo a sus instalaciones?

Básicamente y muy puntual la verificación y calidad de los productos para su efecto y cuando ha arribado, siempre solicito el acompañamiento del chef de cocina que con su experticia nos da el ok de que las frutas y vegetales se encuentran en condiciones óptimas para consumo. Luego se comunica al responsable de compras que la carga ha sido entregada para que a su vez esta comunique al departamento financiero donde se procede a generar la factura correspondiente y con la autorización del gerente se finaliza el pago por cheque.

4. ¿Cómo considera usted que puede mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro y cuales son de mayor importancia dentro de la compañía?

Pienso que los productos que recibimos, los obtenemos a buenos precios comparando con la competencia, así que estamos a gustos con la relación comercial que mantenemos con Comercializadora del Agro, empresa muy seria que siempre ha cumplido con la demanda de lo requerido.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jairo Arturo Pérez Fernández, con C.C: 1307433977 autor del trabajo de titulación: **“Gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados y su incidencia en la percepción de la calidad de servicio de entrega y la rentabilidad de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.”** previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de marzo del 2026



Firmado electrónicamente por:
JAIRO ARTURO PÉREZ
FERNÁNDEZ

Validar únicamente con Firma@C

f. _____

Jairo Arturo Pérez Fernández

C.C: 1307433977

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados y su incidencia en la percepción de la calidad de servicio de entrega y la rentabilidad de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A.		
AUTOR	Pérez Fernández Jairo Arturo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Pensantes Burgos Carlos Virgilio Castro Peñarreta Ángel Aurelio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de marzo 2026	No. DE PÁGINAS:	99
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cadena de distribución, logística, empaquetamiento.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Productos, frutas, vegetales y empaquetamiento		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente proyecto está enfocado en la parte operativa de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K, misma que dentro de su actividad principal se encuentra la venta al por mayor de frutas y vegetales que son traídas desde la ciudad de Quito al centro de acopio ubicado en la ciudad de Portoviejo. Su objetivo general fue Determinar la incidencia de la gestión de la cadena de distribución de alimentos empacados en la percepción de la calidad del servicio de entrega a los clientes y la rentabilidad de la empresa Comercializadora del Agro COAGRO J&K S.A. La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto, para el cual se utilizó técnicas de recolección de información como entrevistas realizadas al personal operativo de la empresa y encuestas aplicadas a los clientes de esta. Los resultados más contundentes de la investigación demostraron que la empresa no cuenta con proveedores definidos, no cuenta con los suficientes recursos

tecnológicos, los costos de logística y transporte son muy altos y la percepción de los clientes necesita mejorar en cuanto al proceso logístico y tiempos de entrega de los productos. Finalmente, se concluye que la cadena de suministro tiene deficiencias que necesitan ser mejoradas, por lo cual se propone el diseño de un plan estratégico para mejorar la calidad del servicio ofertado y la rentabilidad de la empresa.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-0988946629	E-mail: jairo_2388@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		